

# **Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen asiakas- palvelunäkökulmasta**

Case: ABB Oy, Drives

Erika Jokinen

<b>Tekijä(t)</b> Erika Jokinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen asiakaspalvelunäkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 11
<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ABB Oy:n Drives -liiketoimintayksikön tilaus-toimitusprosessia asiakaspalvelunäkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää prosessin nykytila ja löytää mahdollisia kehittämisen kohteita.</p> <p>Tilaus-toimitusprosessia tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta, joista toinen on asiakaslähtöinen lähestymistapa ja toinen on prosessien johtaminen. Tutkimusta varten toteutettiin asiakastytyväisyyskysely marras-joulukuussa 2015. Kyselylomake lähetettiin ABB:n paikallisiin myyntiyhtiöihin, jotka tässä tutkimuksessa katsotaan olevan taajuusmuuttajatehtaan asiakkaita. Asiakastytyväisyyskysely ohjasi osittain myös tutkimuksen lopullista rajaa-</p> <p>Asiakastytyväisyyskyselyn vastauksia täydentämään pidettiin lisäksi kolme teema-</p> <p>haastattelua, joissa haastateltiin eri prosessin vaiheissa työskenteleviä henkilöitä. Näin tutkimukseen saatiin sekä asiakasnäkökulmaa että tehtaan omaa näkemystä prosessin nykytilasta.</p> <p>Tutkimuksessa esitellään Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessin vaiheet ja lisäksi pyritään tunnistamaan mitkä toiminnot tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin nykytila kar- toitetaan mahdollisimman kattavasti teemahaastatteluiden avulla ja asiakastytyväisyyskyselyn avulla pyritään tunnistamaan ne tilaus-toimitusprosessin vaiheet, joissa olisi vielä pa- rantamisen varaa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selvisi että läpinäkyvyyttä olisi syytä lisätä kaikissa prosessin vai- heissa. Kehitysprojekteissa tulisi aina ottaa kaikki prosessiin osallistuvat toiminnot huomi- oon, mutta myös pitää huolta siitä että asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Jatkossa tilaus-toi- mitusprosessin alkupäähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta kaikki tarvittavat tie- dot tilaukseen liittyen olisivat saatavilla kaikissa prosessin vaiheissa.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta luotujen kehitysehdotusten avulla pyritään tuomaan asiakaslähtöi- syyttä entistä merkittävämmäksi osaksi tilaus-toimitusprosessia. Tutkimuksen tulosten pe- rusteella syntyi lisäksi ajatus sisäisen ohjeistuksen tekemiseen, jonka avulla pystyttäisiin seuraamaan tehokkaammin tilauksen etenemistä tehtaalla. Toimeksiantajaa varten tehtiin käytännössä kaksi eri tuotosta; asiakastytyväisyyskysely sekä sisäinen ohjeistus myyn- nille tilausstatuksen seurantaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintaprosessit, Asiakaslähtöisyys, Prosessijohtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajausta .....	1
1.2	Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle .....	3
1.3	ABB yritysesittely .....	4
1.4	Asiakas/kohderyhmä .....	5
1.5	Tutkimusmenetelmät .....	6
2	Asiakaslähtöisyys tilaus-toimitusprosessissa .....	9
2.1	Prosessien johtaminen .....	9
2.2	Prosessin määrittely ja prosessien kuvaaminen .....	10
2.3	Yrityksen eri prosessit .....	12
2.4	Asiakkaalle tuotettava arvo .....	14
2.5	Asiakaspalvelu .....	15
2.6	Palvelun laatu .....	16
2.7	Asiakaslähtöisyys osana liiketoiminnan kehittämistä .....	17
2.8	Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalaute .....	20
2.9	Teoreettinen viitekehys .....	21
3	Analyysi .....	23
3.1	Asiakastyytyväisyyskysely .....	23
3.2	Teemahaastattelut .....	28
3.3	Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessi .....	33
4	Johtopäätökset .....	37
5	Oman oppimisen arviointi .....	42
	Lähteet .....	43
	Liitteet .....	45
	Liite 1 Kyselylomake (Customer Satisfaction Survey) .....	45
	Liite 2 Vastausten jakauma maittain .....	49
	Liite 3 Kyselylomakkeen avoimet vastaukset ....SALATTU .....	50
	Liite 4 Haastattelukysymykset .....	51
	Liite 5 Prosessikaaviot .....	52

# 1 Johdanto

Ilman asiakkaita yksikään yritys ei menestyisi. Markkinoilla kilpaillaan entistä enemmän palveluilla ja pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on panostettava asiakaspalvelun laatuun. Palvelukilpailussa menestyäkseen myyjäyrityksen tulee tukea asiakkaiden prosesseja ja pyrkiä tuottamaan lisäarvoa. Jotta lisäarvoa voidaan saavuttaa, asiakaspalvelun tulisi olla luonteva osa yrityksen prosesseja ja ohjata kaikkea toimintaa. Prosessimaisella lähestymistavalla voidaan hahmottaa toimintojen nykytila ja tunnistaa mahdolliset kehityskohdat. (Grönroos 2009, 60,82; Blomqvist & Martinsuo 2010, 3-4)

Tilaus-toimitusprosessi on yksi yrityksen tärkeimmistä prosesseista ja se käsittää kaikki vaiheet tilauksen vastaanotosta tuotteiden toimittamiseen asti. Tilaus-toimitusprosessin tavoitteena on tilauksen menestyksekkäs toimittaminen asiakkaalle niin, että asiakkaan odotukset täytetään ja parhaimmassa tapauksessa jopa ylitetään. Koska tilaus-toimitusprosessi tapahtuu yrityksen sisällä ja se kuluttaa yrityksen resursseja, sen kehittäminen keskittyy usein sisäisiin intresseihin kuten kustannustehokkuuteen tai läpimenoaikaan. Jos prosessia tarkastellaan ainoastaan yrityksen omien operatiivisten toimintojen kannalta, saatetaan kokonaan unohtaa prosessin loppupäässä oleva asiakas. Tuotteita ja palveluita tuotetaan asiakasta varten, joten kehittämisen lähtökohtana tulisi ottaa huomioon myös asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Hannus 1994, 34-39; Laamanen & Tinnilä 2009, 10-12)

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalvelun kehittäminen tilaus-toimitusprosessissa. Toimeksiantajana toimii ABB Oy:n Drives -liiketoimintayksikkö Pitäjänmäellä. Tilaus-toimitusprosessia lähestytään tehtaan myynnin tuen näkökulmasta, sillä työskentelen itse kyseisissä tehtävissä Global Sales Support -organisaatiossa. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on muodostaa kehitysehdotuksia tilaus-toimitusprosessin tehostamiseksi. Opinnäytetyötä varten toteutettiin asiakastytyväisyyskysely marraskuussa 2015, joka toimi tutkimuksen lähtökohtana ja auttoi rajaamaan lopullisia tutkimuskysymyksiä. Kyselyn lisäksi haastateltiin myös tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa työskenteleviä henkilöitä. Aihe muodostui yhteistyössä työnantajani kanssa ja alun perin ajatus asiakastytyväisyyskyselyn tekemisestä tuli toimeksiantajalta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään millainen tilaus-toimitusprosessi yrityksessä on tällä hetkellä ja alaongelmina vuorostaan olisi tunnistaa ne prosessin vaiheet jossa asiakaspalvelu on erityisen tärkeää ja esittää kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan prosessia asiakaspalvelunäkökulmasta ja sen avulla pyritään

tunnistamaan prosessin tärkeimmät asiakkaalle lisäarvoa tuottavat vaiheet. Yrityksessä on hiljattain tapahtunut muutoksia tehtaan myynnin organisaatiossa, joten aihe oli hyvin ajankohtainen. Myynnin tuen toiminnot toimivat etulinjassa asiakkaaseen nähden, joten niillä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen ja -palvelun tuottamisessa. Myynnin sekä asiakaspalvelun vastualueet ja työnkuvat ovat hieman muuttuneet aikaisemmasta, joten oli tärkeää kartoittaa asiakaspalvelun nykytilanne, jotta Helsingin tehdas pystyy tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua myös jatkossa ja kehittämään toimintoja oikeaan suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä tarkemmin prosessien hallintaan sekä hyödyntää opittua tietoa käytäntöön. Koska kohdeyritys on samalla myös työnantajani, tutkimuksen tekeminen vahvistaa omaa käsitystäni yrityksen toiminnasta sekä prosesseista. Eri toimintojen ja osastojen kehittäessä prosessejaan keskitytään usein vain omiin tehtäviin ja vastualueisiin, eikä välttämättä huomioida kuinka kehitettävä asia vaikuttaa prosessin kaikkiin toimintoihin. Sen sijaan että tarkasteltaisiin vain yhden toiminnon prosesseja, tässä tutkimuksessa on haluttu tarkastella kaikkia vaiheita kokonaisuutena ja tuoda eri toimintojen mielipiteet esille.

Tutkimus on rajattu vain yhteen tuoteryhmään, sillä kaikilla Drivesin tuoteperheen tuotteilla on hieman erilainen tilaus- ja valmistusprosessi. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan High Power Drivesin tilaussuunniteltavia kaapitettuja taajuusmuuttajia, eli toisin sanoen Cabinet Drivesin tuotteita jotka valmistetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Lopullinen rajaus juuri tähän tuoteryhmään muodostui oikeastaan vasta asiakastytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että tilaus-toimitusprosessin toiminnoista tehtaan tukea ja osaamista tarvitaan eniten suunnitteluvaiheessa. Tämän vuoksi haluttiin tuoda tilaussuunnitteluvaihe osaksi tutkittavaa prosessia. Tilaussuunniteltavien tuotteiden valmistus- ja toimitusprosessissa on yksi vaihe enemmän kuin standardituotteiden prosessissa, koska tilaussuunnitteluvaihe otetaan huomioon. Näin ollen myös tutkittavia toimintoja oli enemmän kuin mitä standarditoimitusten tapauksessa olisi ollut. En myöskään halunnut valita lisäosa- tai komponenttilähetysä sen vuoksi, koska niissä ei ole varsinaista tuotantovaihetta ja lähetykset toimitetaan ulkoisesta varastosta.

#### Tutkimuskysymykset

High Power Drivesin tilaus-toimitusprosessin kehittäminen asiakaspalvelunäkökulmasta

- Millainen tilaus-toimitusprosessi Cabinet Drivesilla on tällä hetkellä?
- Miten asiakas on otettu huomioon prosessissa?
- Kuinka prosessia voitaisiin kehittää jatkossa?

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Asiakas-tyytyväisyyskyselyn kysymys	Teema-haastattelun kysymys	Tulokset (luku)
Millainen tilaus-toimitusprosessi Cabinet Drivesilla on tällä hetkellä?	2.1 - 2.3	3.1 - 3.5 4.1 – 4.5	1, 2, 3	3.3
Miten asiakas on otettu huomioon prosessissa?	2.4 - 2.8	3.7	4, 6, 7	3.1, 3.2
Kuinka prosessia voitaisiin kehittää jatkossa?	2.7	3.7, 3.8, 4.6	5, 7, 8	3.2, 4

Taulukko 1. Peittomatriisi

## 1.2 Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle

Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla saadaan tärkeää tietoa maayhtiöistä, jonka avulla voidaan arvioida Helsingin taajuusmuuttajatehtaan myynnin sekä paikallisen maayhtiön välistä yhteistyökykyä. Vastaavanlainen kysely oli toteutettu myös yhtenä aikaisempana vuotena, mutta siihen ei ole aiemmin panostettu kunnolla. Vuoden 2014 kyselylomake toimi mallina uudelle kyselylomakkeelle, mutta loppujen lopuksi lisäsin lomakkeeseen niin paljon uusia kysymyksiä, että siitä tuli täysin uudenlainen. Toimeksiantaja halusi sisällyttää lomakkeeseen myynnin työkaluja sekä FAT (factory acceptance test) -prosessia koskevan osuuden, vaikka näitä asioita ei sisällytettykään varsinaiseen tutkimukseen. Toimeksiantajan toiveet oli tärkeä ottaa huomioon lomaketta tehdessä, koska tämä lomake oli ainut kysely, joka toteutettiin kyseisenä vuonna tehtaan myynnin toimesta paikallisille myyntiyhtiöille. Tätä tutkimusta ajatellen halusin itse sisällyttää lomakkeeseen kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään prosessin läpinäkyvyyttä, asiakaspalvelun laatua sekä tehtaan ja myyntiyhtiöiden välistä yhteistyötä. Asiakastyytyväisyyskyselylomake syntyi siis yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mutta olin itse vastuussa varsinaisen projektin toteuttamisesta. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla haluttiin tarjota myyntiyhtiöille mahdollisuus antaa palautetta sekä kartoittaa kehittämisen kohteita tuleville vuosille. Kyselyn pohjalta tein taulukoita sekä kaavioita, joiden avulla pystyttiin analysoimaan tuloksia. Koska vuoden 2015 asiakaskyselyä haluttiin muokata ja parannella edellisvuodesta, sen tulokset eivät ole suoraan verrannollisia edellisvuoden tuloksiin.

Tämän tutkimuksen sivutuotteena työstin samalla sisäistä ohjeistusta tilausstatuksen seurantaan. Ajatus tämän ohjeistuksen tekemiseen muodostui jo tutkimuksen alkuvaiheessa, koska havaitsin että sille voisi olla tarvetta. Työskennellessäni yrityksen palveluksessa olen huomannut, että eri osastoilla on paljon hiljaista tietoa jota ei ole kirjoitettu ylös työh-

jeisiin. Uskon, että tutkimuksen perusteella luodusta materiaalista on varmasti hyötyä jatkossa, koska kirjoitetut työohjeet ovat tärkeässä osassa etenkin uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Toimeksiantajaa varten luotavien kehitysehdotusten tulisi olla mahdollisimman konkreettisia, jotta niiden avulla pystyttäisiin kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan. Toivon myös, että tutkimuksesta olisi aidosti hyötyä ja että se synnyttäisi uusia kehitysprojekteja yrityksen sisällä.

### **1.3 ABB yritysesittely**

ABB on maailman johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayhtymä, joka on perustettu vuonna 1988 Ruotsalaisen ASEAn ja Sveitsiläisen Brown Boverin yhdistyessä.

ABB:n palveluksessa työskentelee noin 132 000 henkilöä 100 eri maassa. Suomessa yritys työllistää noin 5 100 henkeä 22 paikkakunnalla. Suomen tehdaskeskitymät sijaitsevat Helsingissä, Vaasassa, Porvoossa ja Haminassa. Vuonna 2016 Suomen ABB:n liikevaihto oli 2,2 miljardia euroa. (ABB Suomessa. 2017)

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin Pitäjänmäen High Power Drives –yksikköä. Drives kuuluu Robotics and Motion –divisioonaan. ABB Drivesin tuotteita ovat sähkötaajuusmuuttajat. Taajuusmuuttajat ohjaavat sähkömoottorin keskeisiä muuttujia ja mukauttavat moottorin nopeuden tarkasti kyseisen sovelluksen tarpeiden mukaiseksi. Taajuusmuuttajat siis ohjaavat moottoria, jonka seurauksena virrankulutus vähenee ja näin ollen energiatehokkuus paranee. Taajuusmuuttajia myydään lukuisille eri toimialoille sekä eri sovelluksiin kuten esimerkiksi kaivoksiin ja vedenkäsittelylaitoksiin. Eri toimialojen asiakkaita ovat esimerkiksi sementti- metalli- paperi-, ja öljyaloilla toimivat yritykset. ABB toi taajuusmuuttajat markkinoille vuonna 1969 ja on nykyisin maailman johtava taajuusmuuttajien toimittaja. Helsingin tehdas on ABB:llä taajuusmuuttajien tuotekehityksen tärkeimpiä yksiköitä. (ABB-teknologiat: Taajuusmuuttajat)

Cabinet Drivesin tuotteita ovat kaappiin asennettavat taajuusmuuttajat. Niiden tärkeimpiin ominaisuuksiin lukeutuvat muun muassa suora momentinsäätötekniikka tarkkaan moottorin ohjaukseen, energiankulutuksen optimointi ja helppo käyttöönotto. Kaapitetut taajuusmuuttajat säästävät tilaa ja aikaa asennettaessa. ABB:n taajuusmuuttajissa on huomioitu myös turvallisuus, ja niihin sisältyy vakiona sisäänrakennetut turvallisuusominaisuudet. Taajuusmuuttajan ominaisuudet voidaan tarvittaessa mukauttaa asiakkaan tarpeita vastaaviksi. (ACS880 taajuusmuuttajat, 2017)



Kuva 1. ACS880-tuoteperheen kaapitetut taajuusmuuttajat (ACS880 taajuusmuuttajat, 2017)

#### 1.4 Asiakas/kohderyhmä

Tutkimusta tarkastellaan Helsingin taajuusmuuttajatehtaan myynnin tuen näkökulmasta. Tehtaan oma myyntiyksikkö ei ole suoraan tekemisissä loppuasiakkaan kanssa, vaan varsinainen myynti tapahtuu paikallisten myyntiyhtiöiden kautta. Paikalliset myyntiyhtiöt siis hoitavat loppuasiakaskontaktoinnin ja myyvät tuotteet eteenpäin niiden varsinaisille loppukäyttäjille. Koska tutkimus toteutettiin tehtaan näkökulmasta, tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat ABB:n omat myyntiyhtiöt ympäri maailmaa (Local Sales Units). Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa siis nimitystä asiakas, kun puhutaan paikallisesta myyntiyhtiöstä.



Tutkimuksessa ei siis oteta kantaa loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen vaan tulokset perustuvat maayhtiöiden kokemuksiin sekä mielipiteisiin siitä kuinka hyvin Suomen tehdas tukee heidän paikallista myyntitoimintaansa.



## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen sekä laadullisen tutkimuksen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin maayhtiöistä asiakastyytyväisyyskyselyn avulla ja lisäksi haastateltiin eri prosessin vaiheissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksen lähtökohtana toimi edellisvuoden asiakastyytyväisyyskysely 2014, joka antoi suuntaa raportin aihealueiden rajaamiselle. Edellisvuoden kyselyssä ilmenneitä teemoja olivat esimerkiksi asiakaspalvelun kehittäminen, palvelun laatu, myyntihenkilöiden aktiivisuus sekä tehtaan ja myyntiyhtiöiden välinen yhteistyö. Vuoden 2015 asiakastyytyväisyyskyselyyn sisällytettiin sekä toimeksiantajan omia kysymyksiä, että tätä tutkimusta varten luotuja kysymyksiä. Tutkimuksessa käytetty asiakastyytyväisyyskyselylomake voidaan katsoa olevan osittain myös työkalu etähaastattelun tekemiseen, sillä avoimien kysymysten avulla saatiin kehitysehdotuksia tilaus-toimitusprosessiin liittyen. Tutkimuksen edellytyksenä oli, että maayhtiöihin lähetettävän kyselylomakkeen avulla saadaan kattavasti vastauksia eri maista. Kysely julkaistiin marraskuun 2015 puolivälissä ja vastausaikaa oli kokonaisuudessaan kaksi viikkoa. Jotta tutkimukseen saatiin lisäksi tehtaan omaa näkökulmaa, tutkimusta varten haastateltiin myös eri toiminnoista vastaavia henkilöitä. Haastateltavat valikoitiin tilaus-toimitusprosessin eri toiminnoista, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva koko prosessin näkökulmasta.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa menetelmässä määritellään ensin perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Tulokset esitellään tilastollisesti käsiteltävässä muodossa ja päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin perustuen. Tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi prosenttilukuiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,140)

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake on mittausväline, joka soveltuu esimerkiksi mielipidetiedusteluihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Kyselytutkimus on luonteeltaan määrällinen tutkimus, johon sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Aineistot koostuvat pääosin mitatuista luvuista ja numeroista. Kysymykset esitetään sanallisesti, mutta vastaukset ilmaistaan numeerisesti. (Vehkalahti 2014, 11-13)

Usein yleistetään, että määrällisellä tutkimusmenetelmällä tavoitellaan yleiskäsityksiä kun taas laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin. Tutkimustapa ei kuitenkaan ratkaise, vaan myös tilastollisilla menetelmillä voidaan päästä käsiksi yksityiskohtiin. Samassa tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää molempia lähestymistapoja esimerkiksi

niin, että sanallisia vastauksia analysoidaan laadullisilla menetelmillä ja saatuja tuloksia esitetään tiivistäen määrällisien menetelmien avulla. Pääasia on, että kykenee valitsemaan sopivat lähestymistavat sen ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut. (Vehkalahti 2014, 13)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Esimerkkejä näistä metodeista ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi sekä ryhmä- ja teemahaastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164)

Haastattelun idea perustuu siihen, että halutaan selvittää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelu on henkilökohtainen, ja siinä haastattelija esittää kysymykset suullisesti sekä merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelija pystyy toistamaan kysymykset, oikaisemaan väärinkäsityksiä, selventämään ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72)

Teemahaastattelu on menetelmä, jossa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tehtävän mukaisesti. Etukäteen valittavat teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, ja keskustelu etenee näiden teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisessa mielessä teemahaastatteluissa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin paikallisista myyntiyhtiöistä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake julkaistiin Lyyti web-työkalun avulla, joka on yrityksessä käytössä tapahtumien ja kyselyiden julkaisemiseksi. Haastattelulomake oli avoinna 24.11.2015 – 11.12.2015 eli hieman päälle 2 viikkoa. Vastauksia saatiin kiitettävästi, 66 vastausta 32 ei maasta.

Tutkimusta varten haastateltiin lisäksi kolmea yrityksen työntekijää. Haastateltavat olivat tuotannonsuunnittelun esimies, tilaussuunnittelun esimies sekä huolinnan esimies. Kyseiset henkilöt valittiin, koska heillä katsottiin olevan laajin käsitys prosessin nykytilasta. Haastateltavat työskentelevät myös erillään toisistaan omissa osastoissaan, joten tutkimukseen saatiin näkemystä eri prosessin vaiheista ja näin ollen prosessista pystyttiin muodostettua kattavampi kuva. Tutkimusmenetelmänä toimivat kvalitatiiviset teemahaas-

tattelut. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan tilaus-toimitusprosessin nykytila yrityksen sisällä ja hahmottamaan millainen kuva prosessista yrityksen työntekijöillä tällä hetkellä on. Tarkoituksena oli siis kerätä aineistoa myyntiyhtiöiden (asiakkaat) lisäksi myös tehtaan eri toiminnoista vastaavilta henkilöiltä (palvelun tuottajat). Kysymykset lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen varsinaista haastattelupäivää, jotta he voisivat perehtyä aiheisiin etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta itse haastattelutilanteessa ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen kirjoittamiseen vaan voitiin keskittyä keskustelun etenemiseen ja kysymysten esittämiseen.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimukseen haluttiin sisällyttää survey-muotoinen asiakastytyväisyyskysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä oli myös järkevämpi vaihtoehto asiakastytyväisyyttä mitattaessa, etenkin kun tutkittava kohderyhmä sisälsi kaikki paikalliset myyntiyhtiöt ympäri maailmaa. Perusjoukko kasvoi niin suureksi, että määrällisen tutkimusmenetelmän valinta oli tässä tapauksessa perusteltu. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettiin asiakaslähtöisyyden mittaamiseen, kun taas tilaus-toimitusprosessin kuvaamiseen hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiiviset teemahaastattelut valittiin täydentämään asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia. Haasteltaviksi valittiin tarkoituksella tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa työskenteleviä henkilöitä, jotta prosessin kuvaukseen saatiin useamman kuin yhden toiminnon näkökulma prosessin nykytilasta.

Prosessin kuvauksessa hyödynnettiin teemahaastatteluista saadun aineiston lisäksi myös omaa osaamista ja tietämystä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä on siis havainnointi, jota olen tehnyt työni ohessa. Työskentelen tilaus-toimitusketjun alkupäässä ja käsittelen tilauksia, joten myynnin tuen tehtäviä kuvatessa tietolähteenä on kirjoittajan oma työkokemus.

## **2 Asiakslähtöisyys tilaus-toimitusprosessissa**

Tässä osiossa perehdytään asiakaspalvelun teoriaan sekä prosessijohtamisen käsitteisiin ja toimintamalleihin. Teorian avulla pyritään luomaan käsitys siitä, mistä eri tekijöistä asiakaspalvelun laatu sekä asiakkaalle tuotettava arvo muodostuvat. Teoriaosiossa esitellään yrityksen tyypillisimpiä prosesseja sekä toimintoja ja lisäksi perehdytään prosessien kuvaamiseen sekä niiden kehittämiseen. Näiden teemojen avulla pyritään muodostamaan syvempää ymmärrystä tilaus-toimitusprosessin tehtävistä sekä prosessien asiakslähtöisestä kehittämisestä. Kappaleen lopussa esitellään teorian pohjalta luotu viitekehys, jota sovelletaan myöhemmin tutkimuksen analyysi-osiossa.

### **2.1 Prosessien johtaminen**

Organisaation tulisi keskittyä hyödyntämään kaikkien työntekijöiden luova potentiaali parempien palveluiden ja tuotteiden luomiseksi sekä tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. Yksi lähestymistapa tämän tavoitteen saavuttamiseksi on organisaation toiminnan ymmärtäminen arvoa luovana prosessien verkkona. Prosessijohtamiselle tyypillisiä toimintatapoja on avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja prosessien jatkuva parantaminen tavoitteena luoda asiakkaalle parempaa arvoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6-7)

Prosessijohtamisen yksi keskeisistä tavoitteista on asiakkaiden tyytyväisyys. Siinä missä aikaisemmin työnjaot ja kehittäminen keskittyivät vain organisaatioyksiköiden sisällä oleviin tehtäviin, nykyisin hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Prosessien kehittämisen ansiosta, asiakkaat saavat laadukkaampaa palvelua, lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita saadaan karsittua ja oma henkilöstö hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6-7)

Yrityksen koko toimintaketju tulee koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Asiakkaat eivät arvosta yksittäisien eri osastojen tuloksia vaan kokonaistuotos ratkaisee. Jotta pystytään tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa yhdessä asiakkaan kanssa, yrityksen tulee ulottaa prosessijohtaminen kaikkeen toimintaan. Perinteiset eri osastojen väliset rajat tulisi häivyttää ja kaikki toiminnot organisoida tuottamaan lisäarvoa prosessille. (Grönroos 2009, 57-58)

Yritys käyttää prosesseihin omia resurssejaan ja siksi niitä tulee johtaa ja ohjata jotta haluttu päämäärä voidaan saavuttaa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 1) Prosessien kehittäminen on keskeinen keino liiketoiminnan tehostamiseksi. Useat eri johtamisen mallit pohjautuvatkin prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5)

Mallinnettujen prosessien perusteella arvioidaan prosessin toimivuutta ja asetetaan kehittämistavoitteet. Prosessien parantamisella tarkoitetaan toimintatapojen muuttamista. Parempia tuloksia ei saavuteta jos toiminta prosessissa ei muutu. Tämä saattaa vaatia esimerkiksi osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12-14)

## **2.2 Prosessin määritelmä ja prosessien kuvaaminen**

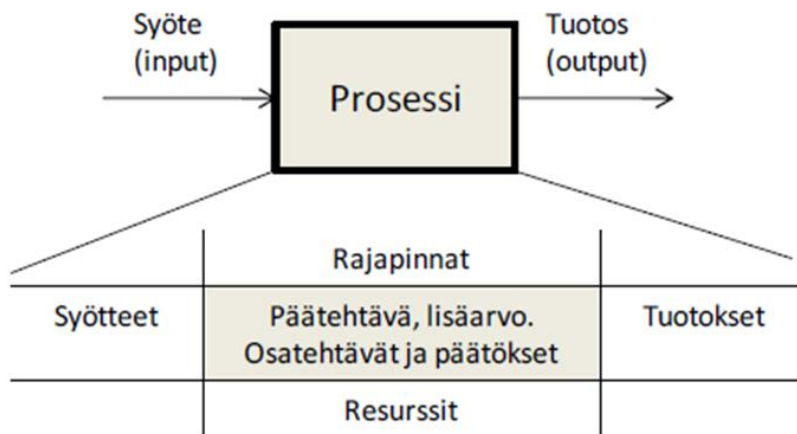
Liiketoiminta koostuu eri vaiheista jotka muodostavat prosessimaisen kokonaisuuden. Prosessimallin pohjalta voidaan analysoida toisiinsa kytköksissä olevia toimintoja ja niiden tehokkaammassa yhteenliittämisessä piileviä mahdollisuuksia. (Sakki 2003, 17) Prosessit koostuvat joukosta eri toimintoja, jotka vuorostaan koostuvat tehtävistä. Prosessit tähtäävät tietyn lopputuloksen tuottamiseen ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan eri toimintoja ja työvaiheita. Mitä tahansa toimintaa voidaan kuvata prosessina. Prosessit kulkevat usein horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 86, 121)

Prosessiajattelun lähtökohtana on käsitys siitä, että on olemassa tietty toimintojen ketju jonka avulla yritys luo arvoa asiakkaalle. Asiakkaan kokemaa arvoa ei tulisi lähestyä suoraan, vaan ensin kannattaa tarkastella arvoa tuottavaa toimintaa mallintamalla se. Tätä kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi. Prosessien kuvaamisen avulla pyritään muodostamaan käsitys siitä, mitkä toiminnot ovat kriittisiä arvonluonnin kannalta. Jos halutaan saavuttaa parempia tuloksia, tulee käytännön toimintaan tehdä muutoksia. Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan, eikä siinä suoranaisesti vaadita työntekijöitä tekemään enemmän vaan pikemminkin eri tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-12) Prosessien mallintamista hyödynnetään kun halutaan keskittyä arvoa lisääviin toimintoihin ja poistaa tarvittaessa tuloksellisuutta heikentävät tekijät. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 1)

Asiakas on aina keskeinen osa yrityksen prosesseja. Asiakas kohdistaa prosesseihin odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia, joita pyritään toteuttamaan ja näin ollen tuottamaan lisäarvoa. Prosessiajattelulle tyypillistä ovat asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, palautetiedon hyödyntäminen toiminnan

suuntaamisessa ja tuloksellisuuden kehittäminen prosessia tehostamalla. Yritystoiminnan kehittäminen prosessinäkökulmasta on tehokas keino asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen sekä rajat ylittävään yhteistyöhön. Prosessiajatteluun mielletään etenkin toiminnan tehostaminen sekä arvoa tuottamattoman työn karsiminen. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3)

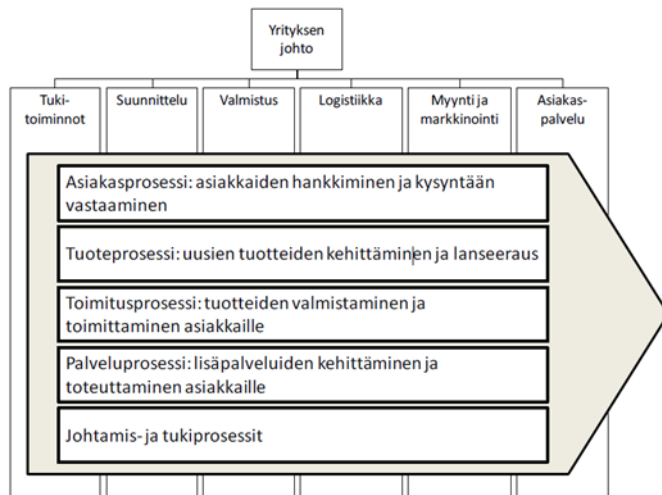
Prosessiin tulee syötteitä (input) joista prosessin kautta muodostuu tuotoksia (output). Tuotos voi olla esimerkiksi tuote, ratkaisu tai palvelukokemus. Prosessi vaatii ja kuluttaa yrityksen resursseja, mikä aiheuttaa kustannuksia. Yrityksen resursseja kuten raaka-aineita, työvoimaa, kapasiteettia, rahaa, laitteita ja tietoa on aina rajoitetusti, mikä täytyy ottaa prosessien suunnittelussa huomioon. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4)



Kuva 2. Ydinprosessin rajaaminen ja karkea kuvaus (Blomqvist & Martinsuo 2010, 10)

Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaasta. Sen tulisi muodostaa looginen kokonaisuus, jossa työvaiheet tehdään niiden luonnollisessa järjestyksessä. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen että työvaiheet suoritetaan siellä, missä ne on järkevintä tehdä. Turhaa työtä ja ylimääräisiä vaiheita tulee minimoida jotta toiminnot olisivat sujuvia, selkeitä ja nopeita. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 14)

Prosessit kytkeytyvät yrityksen organisaatorakenteeseen päämääriensä ja käyttämiensä resurssien kautta. Yrityksen ydinprosessit tarvitsevat usein resursseja organisaation eri yksiköistä. Blomqvist ja Martinsuo (2010) havainnollistavat tätä ydinprosessien suhdetta yrityksen organisaatorakenteeseen esimerkkikaavion avulla.



Kuva 3. Esimerkki prosessikartasta ja yrityksen organisaatorakenteesta (Blomqvist & Martinsuo 2010, 5)

Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan lisäarvoa tuottavien tehtävien sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamista ja mallintamista. Ensin tulee tunnistaa prosessin alku- ja loppupisteet jonka jälkeen tulisi hahmottaa prosessin rajapinnat, lisäarvo, osatehtävät sekä resurssit. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 9) Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta oleelliset toiminnot ja määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin ratkaisevat tekijät kuten resurssit, menetelmät ja työkalut, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124)

Prosessin nykytilaa kuvattaessa voidaan edetä alusta loppuun seuraten arvoa lisääviä toimintoja sekä tieto- ja materiaalivirtoja sellaisinaan kuin ne sillä hetkellä toteutuvat. Jos prosessia ei tule aina toteuttaa täsmällisesti samalla tavalla, prosessikuvausta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaisesti vaan vaihekohtaiset tehtävälistaukset ovat usein tarpeeksi riittäviä. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 10-11)

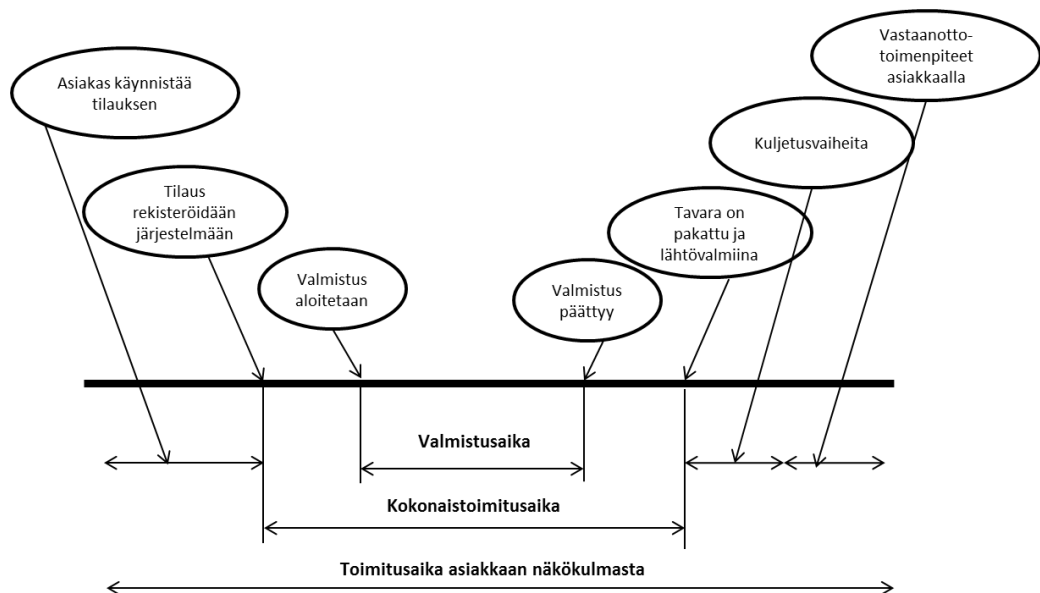
### 2.3 Yrityksen eri prosessit

Yrityksen prosessit koostuvat ydinprosesseista ja niitä tukevista tukitoiminnoista. Asiakaspalveluprosessi muodostuu erilaisista arvoa lisäävistä toimenpiteistä, kuten asiakasviestinnästä, myynnistä ja markkinoinnista, tilausten käsittelystä, hankinnasta, tavarankäsittelystä, valmistuksesta ja jakelusta. Nämä katsotaan usein olevan yrityksen ydinprosesseja. (Sakki 2003, 24). Ydinprosessit ovat niitä toimintoja, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näille prosesseille on ominaista, että niiden tuotteet ja palvelut suuntaavat suoraan ulkoisille asiakkaille. Organisaatio ei kuitenkaan voi toimia ainoas-

taan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien varassa, vaan tarvitaan myös tukiprosesseja jotka luovat pohjan ydinprosesseille. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelu, osaamisen kehittäminen sekä tietojärjestelmien ylläpito. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122)

Laajoja prosesseja voidaan jakaa toimintojen sijasta tiivistetympiin kokonaisuuksiin. Näitä kutsutaan osaprosesseiksi tai aliprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122)

Kokonaistoimitusaika koostuu monesta eri osaprosessista. Toimitusajalla mitataan tilaushetken sekä tavarantoimitushetken välistä aikaa. Toimitusaika päättyy, kun tavara on asiakkaan käytettävissä. Toimitusaikaan vaikuttaa asiakkaan tilausprosessi, tavarantoimituksen valmistus- ja toimitusprosessi sekä asiakkaan vastaanotto- ja toimitusprosessi. Kaikissa näissä vaiheissa on havaittavissa viiveitä ja tehokkaalla yhteistyöllä voidaan parantaa kokonaistoimitusprosessin läpimenoaikaa. (Sakki 2003, 150).



Kuva 4. Toimitusajan osatekijöitä (Sakki 2003, 151).

Logistinen prosessi muodostuu, kun tavarantoimitukseen liittyvät eri vaiheet ja toiminnot yhdistetään kokonaisuudeksi. Asiakas käynnistää prosessin ja sen tietovirrat kulkevat ensin tavarantoimittajalle myyjäyrityksen kautta. Tavaravirrat vuorostaan kulkevat vastakkaiseen suuntaan ja päättyvät myyjäyrityksen toimittamana asiakkaille. Logistinen prosessi on tärkeä osa materiaalitoimintoja, mutta myös markkinointia. Sen tehtävänä ei ainoastaan ole liikuttaa tavaraa arvoketjussa eteenpäin vaan se tukee liiketoiminnan ydinprosessien toteuttamista. Logistinen prosessi kulkee monen vastualueen kautta ja se koostuu monesta eri työtehtävästä jotka usein ovat varsin hajallaan yrityksen sisällä. (Sakki 2003, 23).



Yritysiasiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös myyjän logistiikan ja markkinoinnin toimivuus. Tuotteen logistiikkaan liittyviä ominaisuuksia voidaan ryhmitellä viiteen eri osa-alueeseen: informaatioon, saatavuuteen, joustavuuteen, toimitusvarmuuteen sekä virheettömyyteen. (Sakki 2003,14-15)

Tilaus-toimitusprosessi on yksi yrityksen tärkeimmistä liiketoimintaprosesseista. Se käynnistyy asiakkaan tehdessä tilauksen ja päättyy siihen kun tuote toimitetaan käyttövalmiina asiakkaalle. (Logistiikan maailma 2017) Tilaus-toimitusprosessi koostuu erilaisista toiminnoista, jotka ulottuvat asiakkaan tekemästä tilauksesta tuotteiden tai palvelun vastaanottamiseen asti. Tuotteiden toimituksessa prosessin vaiheisiin lukeutuvat muun muassa tilaaminen ja tilausten käsittely, valmistaminen, kuljetus, luovutus ja toimituksen vastaanotto. Prosessin suunnittelun kannalta on oleellista, missä määrin tuote ja palvelu on standardoitu. Eri vaihtoehtoja on standardoitujen varastotuotteiden jatkuvasta rutiininomaisesta toimittamisesta täysin räätälöityyn projektitoimitukseen asti. Yritykset voivat tarvittaessa määritellä useita eri toimitusprosesseja erilaisten asiakastarpeiden ja -segmenttien mukaan. Pitkälle standardoidut tilaus-toimitusprosessit vastaavat asiakkaiden vakiotarpeisiin, kun taas asiakaskohtaisempiin tarpeisiin kehitetään räätälöidympiä prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 22)

Tilaus-toimitusprosessiin liittyvät ongelmat johtuvat tyypillisesti siitä, että prosessia ei tarkastella yhtenä kokonaisuutena tai asiakas jää liian etäiseksi yritykselle. Ongelmia syntyy etenkin jos eri vaiheiden toteuttamiseen osallistuvilla yksiköillä on ristiriitaiset tavoitteet. Prosessin tehokkuus kärsii myös, jos sen vaiheet ja yksityiskohdat ovat vieraita yrityksen johdolle. Organisaatiossa ei ehkä ymmärretä avainhenkilöiden kuten asiakaspalveluhenkilöiden merkitystä asiakkaalle tuotettavan arvon kannalta, joten heitä ei arvosteta niin paljon kuin pitäisi. Näitä ongelmakohtia saadaan purettua, kun kaikkien funktioiden tavoitteet yhdensuuntaistetaan. Prosessilähtöiset suoritustavoitteet, avoin kommunikointi ja tiivis yhteistyö ovat avainkohtia prosessien johtamisessa. (Hannus 1994, 39)

## **2.4 Asiakkaalle tuotettava arvo**

Nykyisin yritykset keskittyvät enemmän asiakkaaseen eivätkä ainoastaan pelkkään tuotteeseen. Yrityksen halutessa muuttaa toimintaansa tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöiseen toimintamalliin, tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja mistä tekijöistä se muodostuu. Palvelun tai tuotteen ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 2-3). Tuotantonäkökulmasta lisäarvolla voidaan kuvata myös asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun arvoa suhteessa sen hankinta- ja

käyttökustannuksiin. Lisäarvo voi olla asiakkaan kokemaa arvon lisäystä kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan tai kun tuotosta verrataan kilpailijoiden vastaavaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 17)

Arvoa ei tuoteta yksipuolisesti vaan se syntyy yhteisen prosessin tuotoksena, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Arvoa syntyy kun myyjäyrityksen ja asiakkaan prosessit kohtaavat. Sen vuoksi on hyvin tärkeää että palvelua tuottava yritys ymmärtää asiakkaan ja oman prosessin välisen yhteyden. Asiakkaalle muodostuvaa arvoa voidaan tarkastella asiakkaan kokemuksen kautta. Palvelun tulee olla sujuvaa ja täyttää asiakkaan odotukset. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä että palvelu toteutuu sovitulla hinnalla, sovitulla tavalla ja oikeaan aikaan. (Arantola & Simonen 2009, 2-3)

## **2.5 Asiakaspalvelu**

Monilla teollisuudenaloilla entistä pienempi osuus työvoimasta tekee varsinaiseen teolliseen tuotantoon liittyvää työtä ja yhä suurempi osa toimii erilaisissa palvelutehtävissä. Kun ostamme jonkin tuotteen, hyvin harvoin varsinaisten valmistuskustannusten osuus hinnasta nousee neljäsosaa suuremmaksi. Loppuosan tuotteen arvosta muodostavat monenlaiset palvelut. (Grönroos 2009, 22)

Asiakaspalvelutilanteet voivat liittyä esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden myyntiin, toimituksiin ja käyttöön. Asiakkaan ja toimittajan välisessä kohtaamisessa syntyy erilaisia tunnetiloja ja asiakaspalvelukohtaamisen perusteella asiakas tekee tuotteiden tai palvelujen hankintaan liittyviä päätöksiä. Asiakaskohtaamisista puhuttaessa käytetään myös käsitettä totuuden hetki. (Laamanen & Tinnilä 2009, 100) Totuuden hetkellä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat. Näissä rajapinnoissa asiakas vertaa kokeemaansa palvelua odotuksiinsa. (Hannus 1994, 365)

Palveluprosessit eroavat tuotantoprosessista siinä, että asiakas osallistuu merkittäväällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Asiakkaan omat prosessit ovat olennainen osa toimitusprosessia ja usein palveluprosesseista puhuttaessa korostetaan yhdessä luomista (co-production). Palvelutilanteissa on myös tärkeää tunnistaa miten asiakas toimii prosesseissa, eli pystyä erottamaan asiakkaan prosessi yrityksen omasta palveluprosessista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23)

Palvelun sisällön arvioi aina asiakas, joten yrityksen tulisi olla perillä siitä miten asiakkaat arvioivat laatua. Täsmällinen asiakasinformaatio, nopea toimitusrytmi, toimitus sovittuna

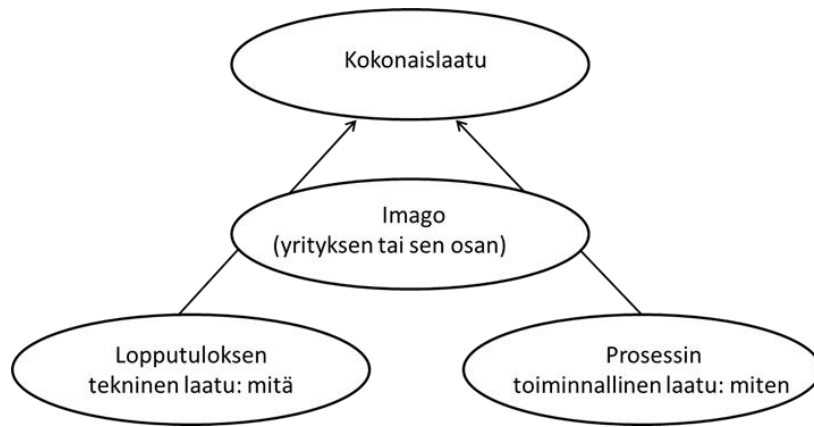
aikana, virheettömät asiakirjat, kohtelias palvelu sekä asiakkaan kuunteleminen ovat merkittävä osa asiakaspalvelun kokonaislaatua. Näihin osa-alueisiin voidaan vaikuttaa kehittämällä logistisen prosessin ohjausta ja sitä myötä voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Sakki 2003, 156).

Palvelukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä toimia asiakkaan odottaman tavan mukaisesti. Toimituskyky sekä tuotteiden laatu voidaan katsoa olevan asiakkaiden tyytyväisyyden peruslähtökohtana. Asiakkaat ovat yleensä tyytyväisiä, mikäli yrityksen toiminta vastaa asiakkaiden odotuksia. Lisäksi jos yritys kykenee reagoimaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, se pystyy erottautumaan edukseen kilpailijoista. (Sakki 2003, 159-160).

## **2.6 Palvelun laatu**

Palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu on se, mitä asiakkaalle jää kun varsinainen tuotantoprosessi ja vuorovaikutus myyjäyrityksen kanssa on ohi. Luonnollisesti palvelun laatua arvioidessa asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Usein katsotaan, että tämä vastaisi toimitetun palvelun kokonaislaatua vaikka todellisuudessa kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus. Lopputuloksen teknisen laadun lisäksi asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja minkälaiseksi hän kokee sen tuotantoprosessin. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi eli miten asiakas saa palvelun. Myös yrityksen imago vaikuttaa laadun kokemukseen. Mikäli asiakkaalla on positiivinen mielikuva yrityksestä, he luultavasti antavat pienet virheet anteeksi. Vastaavasti jos virheitä sattuu usein ja imago kärsii, mikä tahansa pienikin virhe saattaa vaikuttaa mielikuvaan suhteellisesti enemmän. Imagoa voisi siis kutsua laadun kokemisen suodattimeksi. Laadun kaksi ulottuvuutta eivät päde ainoastaan palveluihin. (Grönroos 2009, 102)

Esimerkiksi koneen tai tuotteen tekninen ratkaisu muodostaa osan asiakkaan kokemasta teknisestä kokonaislaadusta. Toiminnallista arvoa saadaan lisättyä muokkaamalla konetta asiakkaan erityistarpeiden mukaisesti ja näin ollen vaikuttaa asiakkaan mieltämään toiminnalliseen kokonaislaatuun. Erilaiset palvelut, esimerkiksi toimitukset, reklamaatioiden käsittely ja asiakaskoulutukset antavat asiakkaalle lisäarvoa, joka on luonteeltaan teknistä laatua kohentavaa mutta myös toiminnallista laatua parantavaa. Jos yritys käsittelee reklamaation asiakasta tyydyttävien tuloksin, reklamaatioprosessin tulos on teknisesti laadukas. Kuitenkin jos käsittely on ollut mutkikasta ja aikaa vievää, asiakas saattaa jäädä tyytymättömäksi. Näin ollen prosessin toiminnallinen laatu on ollut alhainen, joten myös koettu kokonaislaatu jää alhaisemmaksi kuin mitä se muuten olisi ollut. (Grönroos 2009, 102)



Kuva 5. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Asiakas kiinnittää aina huomiota kyseisen yrityksen kanssa asioitaessa ilmeneviin seikkoihin: miten yritys hoitaa laskutuksen, laatuongelmat, virheet ja reklamaatiot, millaisia ohjeita ja koulutuksia se tarjoaa tuotteen käytön helpottamiseksi, miten kysymyksiin ja sähköpostitiedusteluihin vastataan, kuinka asiakkaiden erityistoiveet on huomioitu sekä miten hyvin se pitää lupauksensa ja toimitusaikansa. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, millaisen käsityksen asiakas saa kyseisen yrityksen asiakkaana olemisen tuottamasta arvosta. Asiakas tuskautuu huonoon palveluun, virheisiin sekä organisaation hitauteen. Jos halutaan että asiakas käyttää saman yrityksen palveluja myös jatkossa, palvelut on tuotettava asiakaslähtöisesti. Laskuttamatta jäävät piilopalvelut vaikuttavat myös oleellisesti yrityksen kilpailuetuun. Laskuttamattomiin piilopalveluihin, kuten esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyyn, laskutukseen ja asiakkaille tarjottaviin koulutuksiin liittyy usein se ongelma, ettei yrityksen johto juurikaan pidä niitä palveluina. Tästä johtuen niiden suunnitteluun ei panosteta eikä niitä hallita kuten asiakkaille lisäarvoja tuottavia toimintoja. Jos halutaan erottautua kilpailijoista ja saavuttaa lisää kilpailuetua, piilopalveluiden kehittäminen asiakkaalle arvoa lisääviksi palveluiksi on siihen tarkoitukseen tehokas keino. (Grönroos 2009, 24)

## 2.7 Asiakaslähtöisyys osana liiketoiminnan kehittämistä

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen edellyttää sekä kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä että kykyä parantaa liiketoimintaa asiakkaiden toiveiden ja odotusten mukaisesti. (Arantola & Simonen 2009, 4). Myyjäyrityksen prosesseja ja toimintatapoja tulisi optimoida asiakkailta saatujen kokemusten ja palautteen perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 34)

Liiketoimintaa kehittäessä tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Asiakaspalvelussa oleellista on, että palvelu on viiveetöntä ja tuotteen tai palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Jos toimitus viivästyy, toimitetaan väärää tai viallista tavaraa, on jokin toimitusketjun osa epäonnistunut. Jokaisen asiakastilauksen toimittamiseen tarvitaan usean eri ammatti-ihmisen työtä. Puutteet asiakaspalvelussa muodostuvat siitä, ettei eri toimintoja ole linkitetty riittävän tiiviisti toisiinsa. Usein keskisuurissa tai isoissa yrityksissä kukaan ei hallitse täydellisesti kokonaisuutta. Jotta asiakaspalvelun puutteita voidaan vähentää, prosesseista tulee tehdä mahdollisimman yksinkertaisia jolloin niistä tulee sujuvia. Sujuvuus vuorostaan lisää prosessin ketteryyttä ja joustavuutta, jotka ovat kilpailukyvyn perusedellytyksiä. Lisäksi tulee muistaa että asiakas on kiinnostunut vain omista tarpeistaan ja tekemisistään. Siksi asiakkaalle näkyvät prosessit tulee olla mahdollisimman hyvin suunniteltu ja toteutettu. Yrityksen luomaa hyötyä asiakkaan näkökulmasta voidaan arvioida, kun arvoa lisääviä toimintoja tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Kilpailuetua saavutetaan, kun arvoa lisäävät toiminnot linkitetään mahdollisimman tehokkaasti yhteen kokonaiseksi toimintojen ketjuksi. (Sakki 2003, 19).

Asiakaslähtöisyyden lisääminen lähtee varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskyvyn parantamisesta, joihin prosessijohtaminen antaa konkreettiset välineet. Varsinaiset totuuden hetket syntyvät ydinprosessien kuten tilaus-toimitusprosessin tai tuotekehityksen vaiheissa, joten näiden prosessien johtaminen edesauttaa myös asiakastyytyväisyyttä. (Hannus 1994, 36)

Logistinen prosessi kohtaa monessa eri kohdassa asiakkaan. Tämän vuoksi logistiikan toteuttaminen muodostaa keskeisen menestystekijän. Kilpailukykyä voidaan parantaa, jos yritys pystyy suoriutumaan paremmin tai nopeammin logistisesta prosessista kuin kilpailijansa. Logistiset prosessit tulee suunnitella alusta alkaen asiakkaan lähtökohdista sekä asiakkaan tarpeiden pohjalta. Logistiikan toteutumista tulisikin arvioida asiakkaille muodostuneen lisäarvon perusteella (Sakki 2003, 24).

Palvelua kehittäessä täytyy ottaa huomioon asiakasnäkökulma. Kun palvelua lisätään, tulisi miettiä mitä konkreettista hyötyä se asiakkaalle tuottaa (Sakki 2003, 143). Asiakas vertaa kokemaansa palvelua odotuksiinsa. Prosessijohtaminen on avainasemassa, kun halutaan selvittää eri keinoja asiakkaalle tuotettavan arvon parantamiseksi ja lisätä asiakaslähtöistä ajattelua yrityksen sisällä. Sisäisen toiminnan kehittämiseen panostaminen on käytännössä sama asia kuin asiakkaalle arvoa tuottavan toimintaketjun kaikkien lenkkien laadunvarmistus. Asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä parantamalla varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskyyä. Näitä ydinprosesseja on esimerkiksi operatiivinen tilaus-toimitusprosessi. (Hannus 1994, 35-36).

Asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään etulinjassa olevien asiakaspalveluhenkilöiden vastuulla vaan kokonaiskuva muodostuu kaikkiin eri prosessien vaiheisiin osallistuvien henkilöiden toiminnan yhteistuotoksena. (Hannus 1994, 35-36) Jokaisella yrityksen toiminnolla on oma tärkeä roolinsa asiakasymmärryksen keruussa ja käytössä. Tavoitteena tulisi olla, että asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen yhteinen asia. (Arantola & Simonen 2009, 34)

Asiakastiedon jakaminen ja tiedon helppo löydettävyyys on usein yksi suurimmista haasteista asiakastiedon muuttamisessa yritystason asiakasymmärrykseksi. Tietoa tulee yhdistellä ja analysoida. Lisäksi yrityksen tulisi tunnistaa kenelle, mihin käyttöön ja mitä tietoa tarvitaan. Sisäisen tiedon jakamiseksi on tärkeä kiinnittää asiakasymmärrystä konkreettisiin ja hyödyllisiin käyttötilanteisiin, joista mahdollisimman moni tiedon tuottaja ja käyttäjä kokee hyötyä. Esimerkkejä hyvistä käytännöistä on esimerkiksi yrityksen oman intranetin tai SharePoint-sivuston tehokas hyödyntäminen tiedon ja ideoiden jakamiseksi. (Arantola & Simonen 2009, 32) Työkalut, dokumentointi ja tietojärjestelmät ovat tärkeitä apuvälineitä yhteisten käytäntöjen levittämiseen sekä työvaiheiden automatisoimiseksi. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3)

Toimivan palvelujärjestelmän kehittämisessä tarvitaan neljää keskeistä resurssia: asiakkaita, tekniikkaa, työntekijöitä, sekä aikaa. Asiakkaiden katsotaan olevan aikaisempaa merkittävämmässä roolissa, sillä he osallistuvat prosessiin aktiivisemmin kuin ennen. Arvoa ei pelkästään tuoteta asiakkaalle, vaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun laatu muodostuu osittain siitä, kuinka kokonaisuus vaikuttaa suoraan asiakkaaseen. Palvelujärjestelmän perustana toimii tekniikka. Erilaisia tietokonejärjestelmiä käytetään muun muassa suunnitteluun, tuotantoon sekä hallintoon. Tekniikkaa ei suunnitella pelkästään yrityksen omaa sisäistä tuotantoa ja tuottavuutta korostavasti vaan entistä enemmän asiakaslähtöisesti. Myös työntekijöiden asenteilla, sitoutumisella ja työtuloksilla on merkittävä osa palvelukokonaisuudesta. Markkinoilla menestyminen edellyttää, että yritys onnistuu ensin sitouttamaan omat työntekijänsä asiakaslähtöiseen ajattelumalliin. Asiakassuhteita korostava strategia epäonnistuu, mikäli työntekijät eivät ole motivoituneita työskentelemään asiakaskeskeisesti. Ratkaisevassa osassa on myös aika. Asiakkaiden tulisi kokea, ettei myyjäyrityksen kanssa käytetty aika mene hukkaan. Tehoton ajankäyttö aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia kaikille osapuolille. (Grönroos 2009, 60)

Yrityksen ei tulisi luovuttaa asiakkaalle pelkkiä tuotteita tai tietoja vaan ottaa myös vastuuta asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisessa. Palvelu on pro-

sessi, jossa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa muodostaen asiakkaiden omiin toimintoihin arvoa. Palvelua kehittääkseen yrityksen tulisi edistää niitä prosesseja jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista. Asiakas osallistuu palveluprosesseihin sekä yhtenä resurssina että palvelun käyttäjänä tai kuluttajana. Palveluprosessit ovat vuorovaikutteisia, sillä myyjäyritys ja asiakas tuottavat niitä yhdessä. (Grönroos 2009, 82-83)

## **2.8 Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalaute**

Jokaisella prosessilla on asiakas. Asiakaspalautetta ja tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä tarvitaan, jotta prosessia voidaan kehittää oikeaan suuntaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25) Asiakaspalautetta tulisi kerätä systemaattisesti. Palaute voi olla reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos. Asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittelyn prosessi tulee olla määriteltä, jotta asiakaspalautteesta saataisiin muodostettua kokonaiskuva ja asiakasymmärrystä pystyttäisiin käyttämään palvelukehityksen apuna. Mikäli kunnollista palauteprosessia ei ole määriteltä, palaute tulee vain yksittäisille henkilöille eikä kokonaiskuva saada muodostettua yrityksen sisällä. Asiakaspalautteen kokonaismäärän tulisi jatkuvasti kasvaa, vaikka reklamaatioiden määrää pyritäänkin jatkuvasti pienentämään. Palautetta kerätessä asiakas pitäisi saada osallistumaan palautteen antoon myös muilla tavoin kuin pelkästään reklamaatioiden yhteydessä. (Arantola & Simonen 2009, 27)

Asiakaslähtöisyyteen pyrittäessä yrityksen tulisi hyödyntää vähintään yhtä asiakasmittaria, joka usein on asiakastyytyväisyysindeksi tai säännölliset asiakastyytyväisyysmittaukset. Numeerista mittaamista tarvitaan vähintäänkin siksi, että mahdolliset romahdukset asiakastyytyväisyydessä huomataan ajoissa ja niiden syyt voidaan korjata. Asiakastyytyväisyyttä tutkiessa kannattaa kerätä myös vapaamuotoista palautetta, jotta voidaan saada palvelun kehittäjille hyödyllistä tietoa ja kehitysehdotuksia. Kouluarvosanaa tärkeämpää on luoda ymmärrystä siitä mitä asiakas oikeasti arvostaa, mitkä yrityksen toiminnot palvelevat asiakasta hyvin ja missä olisi parantamisen varaa. (Arantola & Simonen 2009, 22)

Keskeistä prosessien johtamisessa on asettaa prosesseille tavoitteet, tulkita ja seurata prosessista saatavaa palautetta ja hyödyntää palautetietoa prosessin kehittämiseen. Palautetietoa tulee kerätä systemaattisesti jotta prosessia voidaan jatkuvasti parantaa. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 5-7)

Asiakastyytyväisyys on yksi prosessien tuotoksista. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 15)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan käyttää myös ydinprosessin suorituskyvyn mittarina. Se kuvastaa kuinka hyvin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan. Yrityksen toiminnan kannalta on ratkaisevan tärkeää menestyä asiakastyytyväisyydessä. Operatiivisella tasolla asiakastyytyväisyyttä mitataan eri laatutekijöiden sekä toimintusämmällisyyden kautta. (Hannus 1994, 86)

Asiakastyytyväisyys kertoo prosessin suorituskyvystä. Palaute vuorostaan tarkoittaa asiakkaan tai sidosryhmän reaktiota prosessin toimintaan. Palautteen avulla pystytään päätelemään, miten prosessin tavoitteet ovat toteutuneet asiakkaan näkökulmasta. Palaute voi olla luonteeltaan spontaania, kuten valitus tai kiitos mutta myös tarkoituksella hankittua esimerkiksi asiakaspalautekyselyn avulla. Palautetietoa voidaan hyödyntää prosessien uudistamisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 104)

Palvelukykyä voidaan mitata asiakaspalautteen sekä asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. Asiakkaan mielipidettä voidaan selvittää muun muassa seuraaviin asioihin (Sakki 2003, 159-160):

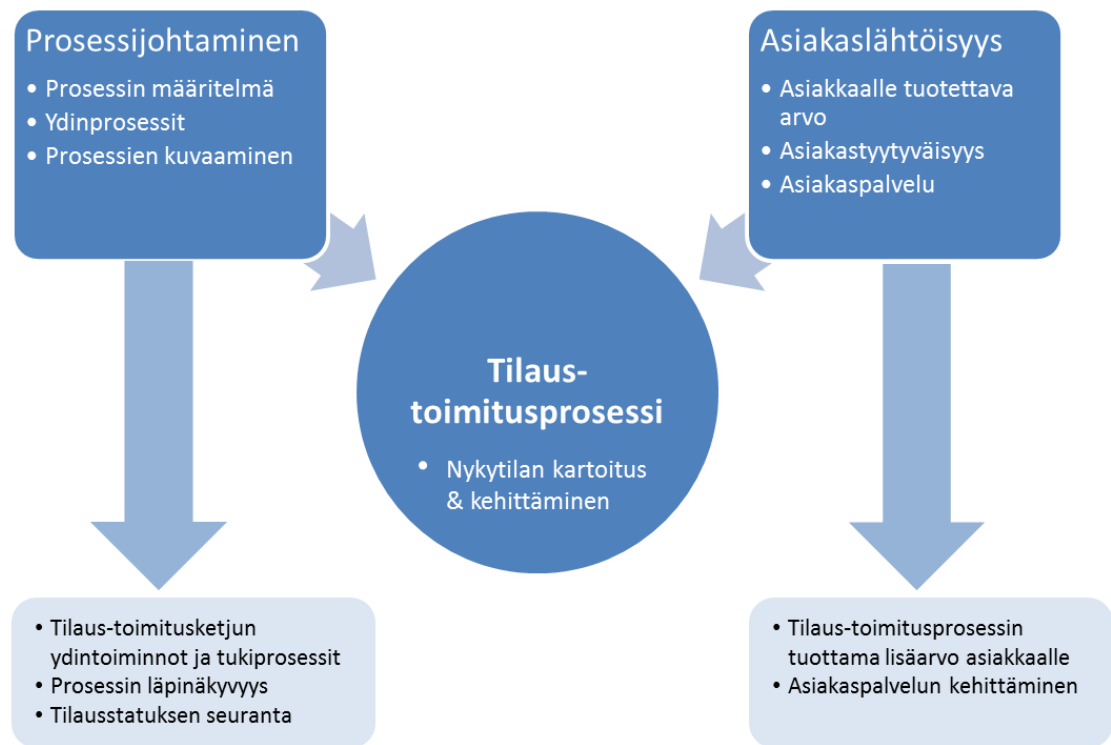
- Joustavuus ja nopeus: toimitusten kokonaisläpimenoaika
- Helppous, vaivattomuus, palveluallttius: Helppous tarkoittaa vaivatonta tilaamista
- Yhteistyökyky, yhteydenpito, tietoyhteys, markkinointiviestintä: Kuinka hyvin asiakas kykenee seuraamaan toimitustapahtuman etenemistä ja mahdollisuutta pysyä perillä toimituksen eri vaiheista ja aikataulusta. Kuinka hyvin muutoksista tiedotetaan?
- Toiminnan ja tuotteiden laatu: Kuinka hyvin asiakasta neuvotaan ja opastetaan?

(Sakki 2003, 159-160).

## **2.9 Teoreettinen viitekehys**

Teorian pohjana on käytetty prosessijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, mutta lisäksi siihen on sisällytetty myös asiakasnäkökulmaa. Prosessijohtamisen teoriaa käytetään tilausprosessin kuvaamisessa, kun taas asiakaslähtöisyys antaa suuntaa toiminnan kehittämiselle. Tutkimuksessa hyödynnetään prosessijohtamisen käsitteitä, kuten prosessin määrittelemisen ja kuvaaminen, ydinprosessien tunnistaminen ja turhien työvaiheiden karsiminen. Asiakaslähtöistä lähestymistapaa varten perehdytään asiakkaan kokemaan arvoon, asiakastyytyväisyyteen sekä asiakaspalvelun teoriaan. Tilaus-toimitusprosessia lähestytään siis molemmista näkökulmista ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyritään luomaan mahdollisimman kattava kuvaus Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessista.





Kuva 6. Teoreettinen viitekehys

Teemahaastatteluiden kysymyksiin valikoitui prosessijohtamisen kirjallisuudessa usein esiintyneitä aiheita, kuten prosessin läpinäkyvyys sekä lisäarvon tuottaminen. Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessia tutkittaessa pyritään myös selvittämään kuinka läpinäkyvä prosessi on ja mitkä ovat tärkeimmät ydintoiminnot. Asiakaslähtöistä lähestymistapaa haastattelukysymyksiin saatiin lisäämällä kolme asiakaspalvelua koskevaa kysymystä. Asiakastyytyväisyyskyselyssä sen sijaan pyritään arvioimaan asiakaspalvelun toteutunutta laatua sekä selvittämään onko toiminnoissa kehittämiskohtia. Tämän teoreettisen viitekehksen avulla pyritään kartoittamaan prosessin nykytila ja selvittämään kuinka asiakaspalvelua voidaan parantaa jatkossa.

### 3 Analyysi

Tämä luku sisältää tutkimuksen empiirisen aineiston. Analyysi on jaettu kolmeen eri osaan joissa perehdytään asiakastyytyväisyyskyselyn sekä teemahaastattelun tuloksiin ja lisäksi esitellään Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessi. Jokainen osio sisältää myös omaa pohdintaa ja tulkintaa siitä, mitä tulosten perusteella voidaan päätellä. Analyysin pohjalta luotuja johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia esitellään myöhemmin luvussa 4.

#### 3.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön osana suoritettiin asiakastyytyväisyyskysely paikallisille myyntiyhtiöille marraskuussa 2015. Kysely koski saman vuoden toimituksia, ja se sisälsi kokonaisuudessaan 4 eri osiota. Tutkittavat aihealueet olivat asiakaspalvelu (Area Sales & Operations support), myynnin työkalut (Sales tools), tilausprosessi (Ordering process) sekä toimitukset (Deliveries). Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja, tässä opinnäytetyössä ei käsitellä erikseen myynnin työkaluja tai FAT (factory acceptance test) -prosessia. Opinnäytetyön tutkimusaineistona hyödynnetään ainoastaan kyselylomakkeen kysymyksiä 1.1, 1.5, 1.7, 3.1, 3.4, 3.5, 3.7, 4.4 sekä avoimissa kentissä ilmenneitä kehitysehdotuksia.

Kyselyn keskeisinä tavoitteina oli selvittää tärkeimmät kehittämiskohteet asiakaspalveluprosessissa ja saada vastauksia etenkin tärkeimmistä myyntiyhtiöistä kuten Italia, Saksa, USA sekä kotimaanmyynti (Suomi). Kyselyllä haluttiin selvittää myös kuinka palvelua saataisiin parannettua asiakkaan näkökulmasta ja millä tavalla tilausprosessia saataisiin selkiytettyä.

Kyselylomakkeen asteikko valittiin kullekin osa-alueelle erikseen. Koska kyselyn eri osioita ei ole tarvetta verrata keskenään ei ollut perusteltua käyttää samaa asteikkoa joka kohdassa vaan asteikko mukautettiin kuhunkin osa-alueeseen parhaiten sopivaksi. Kyselylomakkeen pohjana toimi myös vuoden 2014 asiakastyytyväisyyskyselyssä nousseet kehitysehdotukset koskien muun muassa myynnintukea, myyntityökaluja sekä prosessin joustavuutta. Vuoden 2014 kyselyssä oli esimerkiksi tullut ilmi, että toimituksiin liittyvissä ongelmissa tieto ei aina kulje tarvittavan nopeasti ja että toimitusajat ovat ajoittain liian pitkiä. Sen vuoksi kyselylomakkeeseen valittiin omat kysymyksensä näille kehityskohdille.

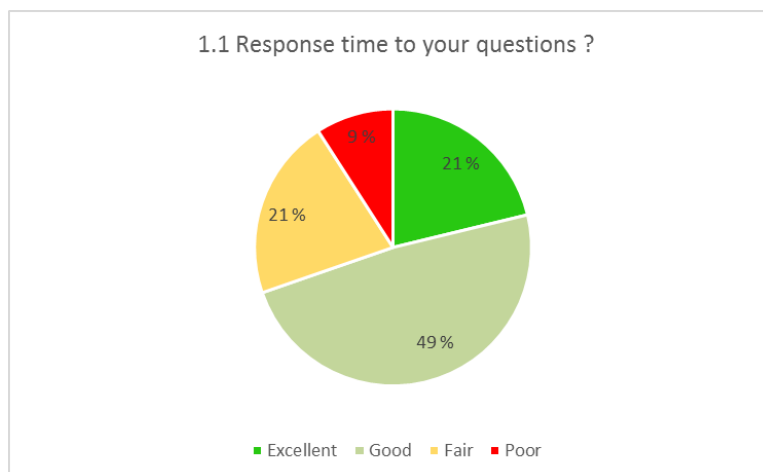
Asiakaspalvelua arvioivassa osiossa haluttiin selvittää palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä esimerkiksi yhteistyötä tehtaan ja myyntiyhtiön välillä sekä vastausten laatua. Kyselylomakkeen kolmas osuus oli tilausprosessi, jonka tämän työn osalta merkittävimmät kysymykset olivat tilausprosessin selkeys ja ymmärrettävyys, tilausstatuksen seuranta sekä

missä tilaus-toimitusprosessin vaiheissa myyntiyhtiöt toivoisivat enemmän Helsingin tehtaan tukea. Tähän osioon sisällytettiin myös kaksi tilausvahvistusta koskevaa kysymystä sekä neljä FAT-prosessia (Factory Acceptance Test) koskevaa kysymystä, joita ei ole tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Kyselylomakkeen neljännes osuus, toimitukset, koostui 5 eri kysymyksestä jotka koskivat tuotekohtaisten toimitusaikojen pituutta, tiedonkulkua ongelmatilanteissa sekä toimitusvirheitä. Lisäksi haluttiin selvittää mitkä ovat yleiset toimituksiin liittyvät ongelmat.

Kysely toteutettiin oletusarvoisesti anonymisti, mutta halutessaan vastaaja sai jättää lomakkeen loppuun yhteystietonsa. Kyselylomakkeeseen haluttiin lisätä jokaisen kysymysosauuden jälkeen avoin kenttä, johon vastaaja sai halutessaan vapaasti kirjoittaa kehitysehdotuksia jokaiseen aihealueeseen liittyen.

Vastauksia saatiin yhteensä 66 kappaletta 32 eri maan myyntiyhtiöistä. Koska kyselylomake lähetettiin sähköpostitse valikoiduille henkilöille, joita kehoitettiin jakamaan lomaketta edelleen omassa yksikössään, ei voida laskea kuinka monelle henkilölle kyselylomake on kaiken kaikkiaan lähetetty.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä 1.1 haluttiin selvittää vasteaika myyntiyhtiöiden kyselyihin nähden, eli sitä kuinka nopeasti tehtaan asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät henkilöt vastaavat heille tulleisiin tiedusteluihin ja kyselyihin. 9% vastaajista oli sitä mieltä, että vasteaika on heikolla tasolla ja 70% vastasi, että vasteaika on hyvä tai erinomainen. 21% oli sitä mieltä, että kysymyksiin vastataan kohtalaisen nopeasti.



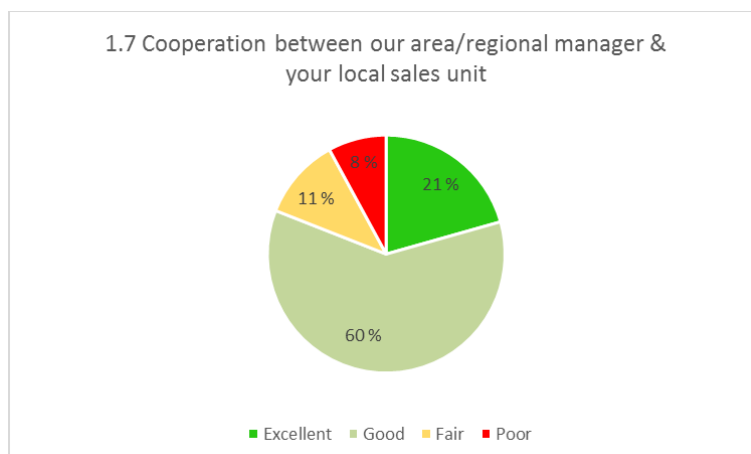
Kuvio 1. Kysymysten vasteaika

Kysymyksessä 1.5 haluttiin kysyä, miten hyvin Helsingin tehdas ymmärtää paikallisen asiakkaan tarpeita. Tässä kysymyksessä oli hajontaa vastaajien kesken, sillä 52% vastasi että asiakastarpeita ymmärretään kohtalaisesti tai heikosti ja 48% oli vuorostaan sitä mieltä että Helsingin tehdas ymmärtää paikallisia asiakkaita hyvin tai erinomaisesti. Tässä olisi siis selvästi kehitettävää, jotta myyntiyhtiöt kokisivat jatkossa, että asiakastarpeet otetaan huomioon.



Kuvio 2. Asiakastarpeiden ymmärtäminen

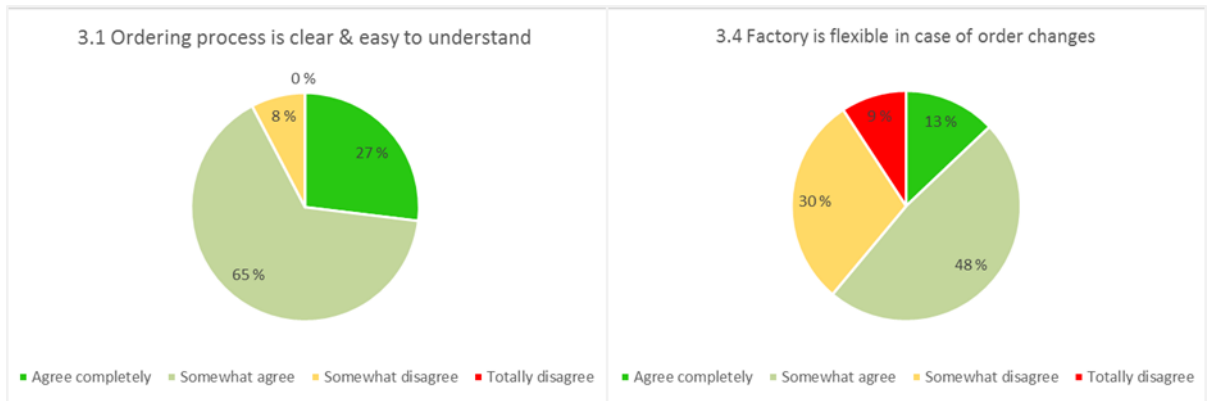
Yhteistyötä tehtaan ja paikallisen myyntiyhtiön välillä arvioitiin kohdassa 1.7. Tämän kysymyksen perusteella voidaan sanoa, että yhteistyö toimii hyvin, sillä yli 80% oli sitä mieltä että yhteistyö on erinomaisella tai hyvällä tasolla. 19% vastaajista puolestaan kokee, että yhteistyö voisi toimia paremminkin.



Kuvio 3. Yhteistyö tehtaan ja paikallisen myyntiyhtiön välillä

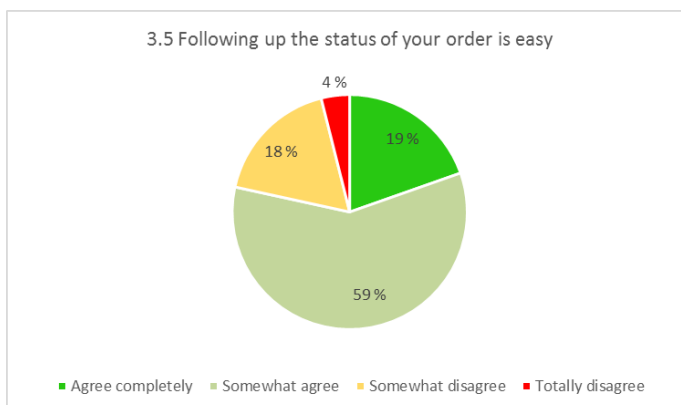
Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa haluttiin tutkia tilausprosessin selkeyttä, joustavuutta sekä läpinäkyvyyttä. Jopa 92% oli yhtä mieltä siitä, että tilausprosessi on selkeä ja helposti ymmärrettävissä eikä yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä. Vastausten perus-

teella voidaan siis sanoa, että paikalliset myyntiyhtiöt ymmärtävät tilausprosessia tarpeeksi hyvin eikä tässä aihealueessa havaita kehitettävää. Kysymyksessä, joka mittasi joustavuutta tilausmuutoksissa, ilmeni että 39% vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä että Helsingin tehdas joustaa tarvittavasti tilausmuutoksiin liittyen. Tämä vuorostaan viestii siitä että asiakkaat kaipaisivat selvästi lisää joustavuutta muutostarpeiden ilmetessä.



Kuvio 4. Tilausprosessin selkeys ja joustavuus muutostilanteissa

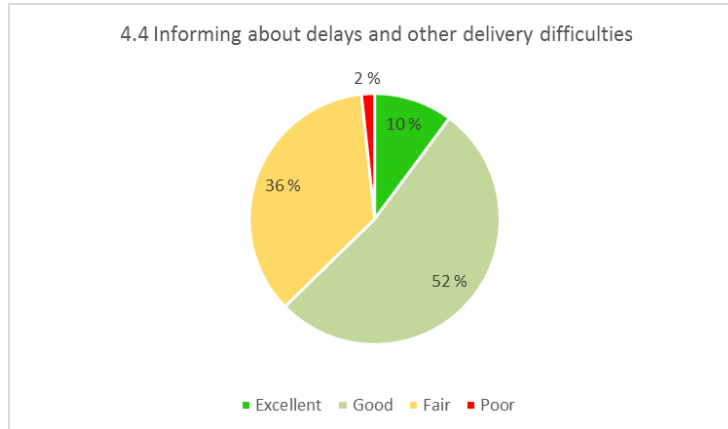
Kysymyksellä 3.5 haluttiin arvioida tilausprosessin läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyttä mittaa hyvin se, kuinka helposti tilaaja pystyy seuraamaan tilauksen etenemistä. Yli neljäsosa (22%) vastaajista oli jokseenkin tai täysin erimieltä siitä että tilauksen statuksen seuranta on helppoa. Tilausstatuksen seurannassa voisi siis olla parantamisen varaa.



Kuvio 5. Tilausstatuksen seuranta

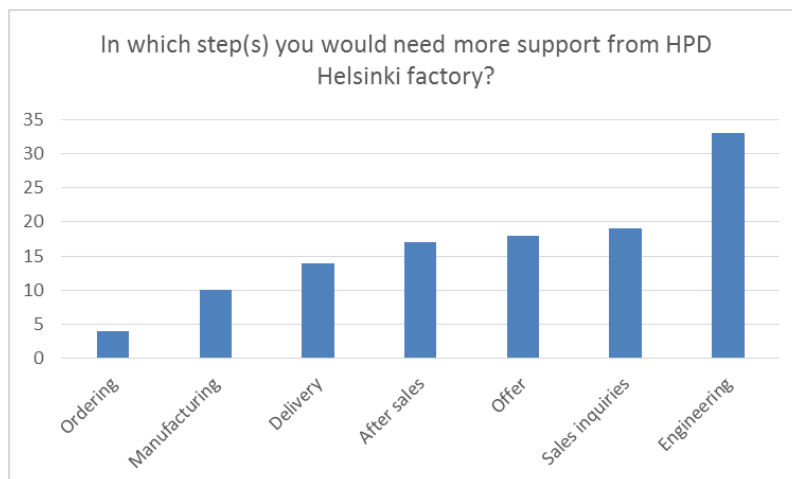
Kysymys 4.4 käsitteli toimitusongelmista informointia, eli sitä miten paikallisille myyntiyhtiöille annetaan tietoa esimerkiksi silloin kun havaitaan että lähetys on myöhästymässä. Ai-noastaan 2% vastaajista oli sitä mieltä että toimitusongelmista ilmoitetaan heikosti. 62%

vastasi, että informointi on erinomaisella tai hyvällä tasolla. 36% sen sijaan kokee, että tehdas informoi myöhästymistä kohtalaisesti.



Kuvio 6. Toimitusongelmista informointi

Prosessin eri vaiheista kysyttiin kohdassa 3.7. Tämän kysymyksen avulla haluttiin tunnistaa ne prosessin vaiheet, joissa kaivattaisiin enemmän tehtaan tukea ja ammattitaitoa. Selvästi tärkein vaihe oli ”engineering” eli tilaus suunnittelu, jonka valitsi 33 kyselyyn vastanneista. Tilausvaiheen valitsi vain 4 vastaajaa, joten voidaan sanoa että siihen ei tarvitse ensisijaisesti panostaa, koska myyntiyritykset kokevat saavansa tarpeeksi tukea ja apua tilauksiin liittyen.



Kuvio 7. Helsingin tehtaan tuki prosessin eri vaiheissa

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella ilmeni useita kehityskohtia. Erityisesti esiin nousi paikallisen asiakkaan ymmärtäminen sekä läpinäkyvyyden lisääminen. Lisäksi prosessin joustavuudessa voisi olla parannettavaa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tilausvaihe koetaan olevan selkein vaihe ja siinä ei havaita merkittäviä kehittämisen tarpeita. Tätä argumenttia tukee kysymyksen 3.7 tulos, mutta myös kysymys 3.1 jossa kukaan vastanneista ei vastannut että tilausprosessi olisi epäselvä tai vaikea ymmärtää.

### 3.2 Teemahaastattelut

Tilaus-toimitusprosessi alkaa käytännössä katsoen siitä, kun myynti kirjaa tilauksen SAP:iin. Kuitenkin jo tarjousvaiheessa saattaa tulla tiedusteluja tilaussuunnitteluun liittyen. Tilauksen kirjaamisen jälkeen tilaus siirtyy tilaussuunnittelun työjonon puskuriin. Suunnittelija käy tilauksen läpi ja tarkistaa laitteen tekniset tiedot. Jos tilaus on teknisesti selvä, se vapautetaan tilaussuunnittelun työjonoon. Vastaavasti jos tilaus on epäselvä, se palautetaan myyntiosaston selvitettäväksi. Suunnittelu tehdään asiakkaan spesifikaatioiden mukaan ja hyväksytetään asiakkaalla. Kun lopullinen hyväksyntä dokumenteille on saatu, tilaus vapautetaan tuotantoa varten. Tilaussuunnittelu hoitaa myös tuotannon aikana mahdollisesti ilmeneviä sisäisiä tai ulkoisia muutoksia. Tuotannossa saattaa ilmetä haasteita esimerkiksi valmistavuuden suhteen tai muita ongelmia, joita varten tilaussuunnittelun läsnäoloa tarvitaan. Myös asiakas saattaa ilmoittaa, että ovat tehneet jonkin virheen jonka vuoksi muutoksia pitää vielä tehdä. Näissä tapauksissa tilaussuunnittelulta vaaditaan toimenpiteitä ja muutoksiin reagoidaan. Tilaussuunnittelun vastuu tilauksesta voidaan katsoa päättyneen, kun laite on koestettu, pakattu ja toimitettu. (Mattila 11.5.2017)

Tuotannonsuunnittelu on vastuussa Cabinet Drivesin tuotannon kuormituksesta ja varmistaa että valmistus tapahtuu oikea-aikaisesti. Kun uusi tilaus kirjataan, tuotannonsuunnittelu tekee alustavan arvion aikataulusta ja valmistuspaikasta, jotta voidaan ajoittaa materiaalit ja varata tuotannon kapasiteettia oikeaan kohtaan. Tuotannonsuunnittelulta saatetaan vaatia toimenpiteitä jo heti tilauksen avausvaiheessa, mikäli huomataan aikataulullisia ongelmia. Varsinainen tuotannonsuunnittelu aloitetaan noin 2 viikkoa ennen ajoitettua tuotannon aloitusta, ja tässä vaiheessa avataan valmistustilaukset ja tilataan tarvittavat materiaalit. Jos tuotanto etenee suunnitellusti, tuotannonsuunnittelun ei tarvitse erikseen seurata valmistuksen etenemistä, vaan tilaus siirtyy tuotannon vastuulle. Ainoastaan jos tuoterakenteeseen tai aikatauluun tarvitsee tehdä muutoksia, tilaus palautuu tuotannonsuunnittelun vastuulle. (Rissanen 7.4.2017)

Huolinnan vastuu tilauksesta alkaa pääsääntöisesti toimituksen valmistuessa ja loppuu siihen kun kuljetustilaus on tehty. Kuitenkin myös tarjousvaiheessa saattaa tulla tiedusteluja kuljetuksen hintoihin ja aikatauluihin liittyen. Lisäksi saatetaan kysyä esimerkiksi, että mikä on nopein vaihtoehto eri kuljetusmuodoille. Eri prosessin vaiheissa tulee paljon erilaisia kyselyitä sekä paikallisilta myyntiyhtiöiltä että tehtaan myynniltä. Huolinta on tarvittaessa yhteydessä myös tuotantoon. Tuotanto saattaa kysyä esimerkiksi, että milloin laitteen pitää olla tuotannosta valmis, että lähetys ehtii vielä tällä viikolla lähteä. Huolinta saattaa siis etukäteen katsoa kuljetusten aikatauluja ja niiden pohjalta tarkistaa, että

koska tuotannon osuuden tulee olla valmis. Kun kuljetus on saatu tilattua, lähetyksen seurantatiedot ovat näkyvissä SIS:issä (Sales Information System). (Sarkala 12.5.2017)

Jos tietoa tilauksen etenemisestä tarvitaan, hyödynnetään SAP:ia pääasiallisena työkaluna. SAP:issa voidaan tarkastella tilauskantaa ja eritellä ne tilaukset joita ei ole vielä käsitelty, tilaukset jotka ovat sillä hetkellä valmistuksessa tuotantolinjalla sekä asiakkaalle jo toimitettuja tilauksia. Mikäli tulee tieto että tilaus on toimitettu myöhässä, tarkistetaan että onko tuotanto hoitanut oman osuutensa ajoissa vai onko myöhästys aiheutunut esimerkiksi pakkaus- tai toimitusvaiheessa. Jos tuotannon koestus on tehty ajoissa, tuotanto ei ole vastuussa myöhästymästä. (Rissanen 7.4.2017)

Tilaussuunnittelulla on käytössään oma työkalunsa, jonka avulla mittakuvat ja piirikaaviot lähetetään myyntiyhtiölle hyväksyttäväksi. Tämä työkalu kertoo yksittäiselle suunnittelijalle paljon kyseisestä projektista ja sen avulla nähdään mikä tilauksen status on. Projektin aikataulussa on olemassa tiettyjä deadlineja, jotka myös löytyvät kyseisestä työkalusta. Lisäksi tämä työkalu auttaa automaattisesti muistuttamaan ihmisiä tekemään tiettyjä toimenpiteitä, mikä on hyödyllinen ominaisuus projektin etenemisen kannalta. Kuitenkaan tämä työkalu ei ole yksin riittävä, vaan muutostilanteissa lähdetään aina siitä, että aktivoidaan tuotannonsuunnittelua. Soitto tuotannonsuunnitteluun ratkaiseekin usein epäselvät vaiheet hyvin nopeasti. Tuotannonsuunnitteluun tulee olla yhteydessä myös sen vuoksi, koska muutokset projekteissa vaativat toimenpiteitä myös tuotannossa. (Mattila 11.5.2017)

Ongelmana on, että käytössä olevat työkalut eivät tällä hetkellä tue sitä, että tunnistettaisiin isot lähetykset etukäteen. Huolinta ei näe valmistumisprosessin eri vaiheita, joten ei pystytä varmasti sanomaan että koska tilauksen laite on valmistumassa tuotannosta. Mitään työjonoa tähän tarkoitukseen ei ole. Huolinnan käyttämät työkalut kertovat ainoastaan kappalemäärät, mutta ei mittoja ja painoja tai milloin lähetys on oikeasti valmistumassa. Yhtenä haasteena on myös se, että myöhästymätapauksissa huolinta ei saa uutta lastauspäivää eli ei saa tietoa että minä päivänä asiakkaalle on luvattu toimittaa. (Sarkala 12.5.2017)

Tilausvaihe voidaan katsoa olevan tarpeeksi läpinäkyvä. Myyntiassistentit ilmoittavat huolinnalle, jos tilauksella on erikoisvaatimuksia tai kuljetukseen liittyviä ohjeita. Lisäksi huolinta pääsee suoraan tarkastelemaan tilauksia. Jos tarkastellaan koko prosessia, suunnitteluvaiheessa asiakkaat voisivat tarvita eniten tukea. Myöhästymiä on tullut, koska teknisten muutosten takia jo pakattu tavara on jouduttu purkamaan. Tämä johtuu siitä, että tietokatkos on tullut jossain prosessin vaiheissa ja näin ollen se pysäyttää sujuvuuden koko



prosessista. Muutostilanteissa voidaan katsoa, että tilaus-toimitusprosessi alkaa puolesta välistä alusta. Voitaisiin siis sanoa, että myös tilausvaiheeseen tarvittaisiin enemmän tukea. Jos tiedettäisiin jo heti alkuvaiheessa, että mitä asiakas on tilaamassa, niin näitä muutoksilta voitaisiin ehkä välttää. (Sarkala 12.5.2017)

Asiakkaita kiinnostaa projektin status, riippumatta siitä missä funktiossa se on meneillään. Tämä on yksi asia joka on jo tunnistettu ja halutaan tämän vuoden aikana löytää erilaisia keinoja lisätä läpinäkyvyyttä. Suunnitteluvaiheessa ollaan tyypillisesti yhteydessä asiakkaaseen kun pyydetään hyväksyntää laitteen designille ja vastavuoroisesti he antavat hyväksynnän dokumenteille. Eli tässä vaiheessa käydään aktiivista keskustelua asiakkaan kanssa. (Mattila 11.5.2017)

Tilaussuunnittelu on luonnostaan yhteydessä myyntiyhtiöön dokumenttien hyväksynnän yhteydessä. Tuotantovaiheessa ei ole mitään vastaavanlaista pistettä, jossa asiakasta kontaktoitaisiin, joten tilauksen seurannan kannalta se saattaisi kiinnostaa eniten myyntiyhtiötä. Myyntiyhtiöille ei anneta mitään arviota tai aikataulua tuotantovaiheesta, joten tuotantoprosessin läpinäkyvyydessä olisi parannettavaa. Kuitenkin jos tuotantovaiheesta viestittäisiin enemmän jatkossa, olisi tärkeää huomioida kuinka paljon tietoa annetaan ulospäin. Tuotannolle pitää taata tekemisen rauha, sillä vaikka valmistus aloitettaisiinkin esimerkiksi kolme päivää myöhässä, se voi olla tietoinen valinta eikä vaikuta kokonaisaikatauluun. (Rissanen 7.4.2017)

Jos mietitään tuotannon työvaiheita, niin voisi olla syytä viestiä niistä enemmän tulevaisuudessa. Tällä hetkellä ei ehkä haluta tuotannon aikana hirveästi kontaktoida asiakasta. Jotain asioita voitaisiin tulevaisuudessa pystyä selvittämään järjestelmästä sen sijaan että soitetaan myyjälle joka taas soittaa jollekin. Henkilöriippuvuutta tulisi siis vähentää. Isossa kuvassa olisi paikallaan avata tilausstatusta koko linjan läpi, eli missä tietyssä tuotannon työvaiheessa tilaus kulloinkin on. Asiakaskontaktointi on hyvä asia etenkin silloin, kun ollaan vielä suunnitteluvaiheessa. Ennen kuin lähdetään fyysistä laitetta rakentamaan, halutaan aktiivista dialogia ja varmistetaan asiakkaalta että kaikki tiedot ovat varmasti oikein ja asiakasvaatimusten mukaisia. Jos ei, niin pelkkiä dokumentteja on huomattavasti helpompi muuttaa kuin fyysistä laitetta. (Mattila 11.5.2017)

Tehtaalla pitäisi olla uskallusta viestiä enemmän asiakkaalle, ja antaa eräänlaisia tarkistuspisteitä ja tietoa valmiusasteista. Tämän ei tarvitse olla päiväkohtaista tietoa vaan enemmänkin viikkotason tietoa. Tällä hetkellä tulee paljon kysymyksiä aikatauluihin liittyen. Läpinäkyvyyttä lisäämällä saataisiin kyselyitä vähennettyä, kun asiakkaan ei tarvitse

erikseen kysellä. Moni myyntiyhtiö on kuvannut että tehdas on eräänlainen harmaa laatikko, johon tilaus menee mutta sen jälkeen ei ole mitään läpinäkyvyyttä ja jonain päivänä dokumentit putkahtavat hyväksyttäväksi. Läpinäkyvyys on siis aito huoli, sitä täytyy jatkossa lisätä. (Mattila 11.5.2017)

Ainakin suunnitteluvaiheessa voisi olla parannettavaa läpinäkyvyydessä, mutta varmasti myös kautta koko linjan. Aikaisemmin on ollut erilaisia hankkeita, joissa on haluttu visualisoida ja kertoa liikennevaloilla mikä on koko putkessa tilauksen status, mutta ehkä se oli siihen maailman aikaan liian tarkka jolloin se antoi väärän kuvan asiakkaalle. Tilaussuunnittelun työkalu kertoo tilauksen statuksen vasta kun suunnittelu on aloitettu. Niin kauan kun tilaus on siinä vaiheessa, että kauppa on buukattu ja suunnittelua ei ole aloitettu, työkalusta ei näe tilauksen sen hetkistä tilannetta. Tämän vaiheen voidaan katsoa olevan niin sanotusti harmaata aluetta. Jatkossa voitaisiin kertoa karkeasti millä viikolla suunnittelu alkaa alustavan aikataulun mukaan ja koska dokumentit lähetetään hyväksyttäväksi, jotta myyntiyhtiö pystyy varautumaan ja tarvittaessa varaamaan asiakaspalaverit. (Mattila 11.5.2017)

Suunnitteluvaihe tuottaa eniten lisäarvoa, koska siinä suunnitellaan sellainen laite jonka asiakas haluaa. Se että tuottaako tilausvaihe erikseen lisäarvoa, riippuu varmaankin siitä että miten asia halutaan nähdä. Tilausvaihe on tukiprosessi samalla tavoin kuin toimituskin on. Myös toimitusprosessin pitäisi tuottaa lisäarvoa koko prosessille, niin kuin kaikkien muidenkin toimintojen tulisi tehdä. Toimitusvaihe tuottaa lisäarvoa myös siinä, että pystytään jossain tapauksissa kirimään aikataulua umpeen ja tarvittaessa sopia joku määrätty toimituspäivä. Tuotanto vuorostaan luo lisäarvoa niin, että valmistetaan tasalaatuisia ja toimivia tuotteita. (Sarkala 12.5.2017)

Mikäli tuotantovaiheessa näyttää siltä, että aikataulu ei pidä, siitä tulisi ilman muuta kertoa myyntiyhtiöille ja lisäksi antaa uusi arvio aikataulusta ja keskustella että mikä on tilanne. Viimeistään toimitusvaiheessa tulisi olla kaikki tarvittavat tiedot, ja niiden tulisi olla saatavilla jo ennen kuin tavarat on pakattu. Esimerkiksi jos laitteet pitää valokuvata, tieto pitäisi olla etukäteen jotta ei tarvitsisi erikseen purkaa pakkauksia. Tiedon tulisi olla mahdollisimman ajoissa saatavilla, jotta jokaisessa prosessin vaiheissa tiedetään että mitä tarvitsee ottaa huomioon. Voi olla niin, että iso lähetys valmistuu, eikä huolinnalla ole tietoa toimitusosoitteesta ja sen vuoksi aikataulu venyy. (Sarkala 12.5.2017)

Jos prosessin alkupäässä osataan toimia ja tiedetään mistä kysyä mitäkin asioita, silloin koko prosessi etenee sujuvasti. Pitäisi pyrkiä siihen, että pystytään suunnittelemaan koko

toimitusputki läpi. Jatkossa tarkoituksena on, että kuljetusta tilaava henkilö näkee asiakkaan toivoman toimituspäivän sekä tehtaan vahvistaman toimituspäivän. Tämän avulla nähdään heti että millä aikavälillä lähetys voidaan toimittaa, eikä tarvitse odotella mikäli tavarat valmistuvat etukäteen. Tämä parantaa asiakaspalvelua, koska otetaan asiakkaan toive huomioon. (Sarkala 12.5.2017)

Teemahaastatteluiden pohjalta selvisi, ettei yksittäisten tilausten etenemistä seurata aktiivisesti millään osastolla. Tähän ei toisaalta ole tarvettakaan, jos prosessi etenee kuten pitääkin. Yksittäistä tilausta seurataan oikeastaan vain erikoistilanteissa, kuten myöhästymissä ja materiaali puutosten ilmetessä. Kuitenkin jos asiakas erikseen kysyy tilauksen statusta, jokaisessa vaiheessa voidaan tarvittaessa tarkistaa että missä vaiheessa tilaus sillä hetkellä on.

Asiakkaalta tulisi saada mahdollisimman paljon tietoa jo prosessin alkuvaiheissa, jotta voidaan varmistaa tilaus-toimitusprosessin sujuvuus eikä tulisi viiveitä puutteellisten tietojen takia. Etenkin jos asiakkaalla on erikoisvaatimuksia, tiedon pitäisi olla saatavilla kaikille mahdollisimman ajoissa, jotta kaikissa vaiheissa tiedetään mitä tarvitsee ottaa huomioon. Silloin kun prosessin alkupäässä on kaikki tarvittavat tiedot, niin loppuvaiheissa ei tarvita ylimääräisiä selvittelyitä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tilaussuunnitteluvaihe on tärkein lisäarvoa tuottava toiminto. Tilaussuunnittelun ansiosta asiakas saa omaan käyttötarpeisiinsa soveltuvan laitteen ja se voidaan valmistaa juuri sellaiseksi kuin asiakas haluaa. Näin ollen voidaan puhua asiakasräätälöidystä tuotteesta. Haastattelutilanteissa pohdittiin myös muiden toimintojen merkitystä kokonaisprosessin onnistumisessa. Tuotanto on toinen merkittävä vaihe lisäarvon tuottamisessa, koska ilman tuotantoa tilaussuunnittelun työ jäisi ainoastaan dokumenttien tasolle. Tuotanto varmistaa että valmistettava laite on yrityksen laatustandardien mukainen, toimiva ja turvallinen. Lisäksi tunnistettiin, että myös koko tilaus-toimitusprosessi voi tuottaa jo itsessään lisäarvoa. Jokainen toiminto osallistuu kokonaiskuvan ja laadun muodostumiseen, eivätkä yksittäiset funktiot toimisi ilman muiden toimintojen tukea ja ammattitaitoa. Usein ajatellaan, että osa toiminnoista on itsestään selviä ja vähäpätöisempiä, mutta loppujen lopuksi myös nämä tukitoiminnot ja prosessit mahdollistavat tilauksen onnistuneen toimituksen asiakkaalle. Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessissa näitä tukitoimintoja ovat esimerkiksi tilauksen kirjaaminen ja pakkaus.

### 3.3 Cabinet Drivesin tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessin syöte (input) on asiakkaan tilaus, josta eri vaiheiden avulla saadaan muodostettua tuotos (output), joka tässä tapauksessa on asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity kaapitettu taajuusmuuttaja. Prosessi vaatii toimiakseen resursseja kuten osaamispääomaa, tietotaitoa, materiaaleja ja komponentteja, aikaa, työntekijöitä sekä käyttöpääomaa.

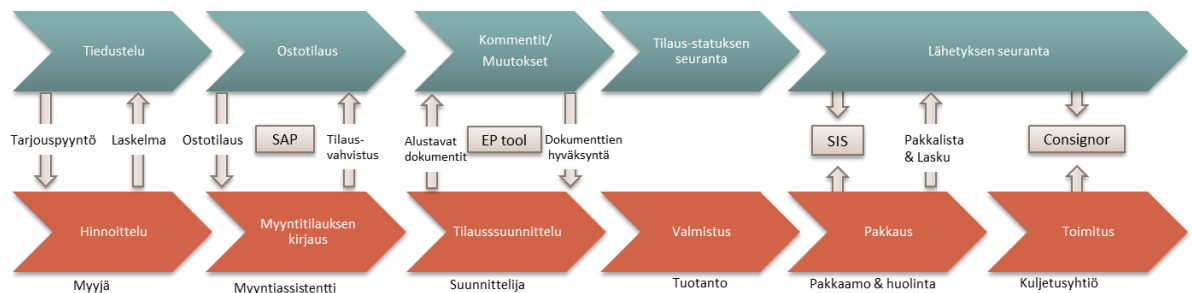
Tilausprosessi alkaa tehtaan aluemyyntipäällikön ja maayhtiön edustajan tiedustelu- ja tarjousvaiheesta, jossa määritellään ja hinnoitellaan tilattava tuote. Tilaussuunnittelua vaativat ne projektit, jotka sisältävät asiakkaille erikseen räätälöitäviä tuotteita. Maayhtiön hyväksyessä tarjouksen tehtaalle lähetetään ostotilaus, joka sisältää tehtaan tarjousviitteen sekä liitteen jossa on määritelty tilattavan laitteen tekniset ominaisuudet. Tämän liitteen avulla asiakas määrittelee suunnittelua vaativan osuuden eli toisin sanoen sen osuuden, mikä erottaa kyseisen tilauksen standardituotteista. Ostotilauksen on oltava teknisesti ja kaupallisesti selvä, ennen kuin tilaus voidaan kirjata tehtaan järjestelmään ja vahvistaa asiakkaalle.

Ennen tilausvahvistuksen lähettämistä aluemyyntipäällikkö sekä myyntiassistentti tarkistavat, että tilaus vastaa tarjousta ja että tekniset tiedot on täytetty oikein. Myös toimitus- ja maksuehdot täytyy tarkistaa huolellisesti. Aluemyyntipäällikkö antaa lopullisen hyväksynnän tilauksen kirjaamiselle, jonka jälkeen tilaus voidaan rekisteröidä tehtaan SAP toiminnanohjausjärjestelmään. Myyntiassistentti valmistelee tilausvahvistuksen, joka lähetetään maayhtiöön. Saatuaan tilausvahvistuksen tilaaja tarkistaa että kaikki yksityiskohdat ja tilausehdot ovat oikein myös maayhtiön ja asiakkaan osalta.

Kun myyntitilaus on rekisteröity tehtaan SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, se välittyy automaattisesti tilaussuunnitteluun. Suunnittelutiimi luo asiakaskohtaiset mittakuvat sekä piirikaaviot ja lähettää ne maayhtiöön hyväksyttäväksi. Kun maayhtiöstä on saatu dokumenteille hyväksyntä eli tuoterakenne on ”jäädynetty”, tilaussuunnittelu vapauttaa tilauksen tuotantoon valmistusta varten. Tuotannonsuunnittelu luo tuotantotilaukset ja aikatauluttaa tuotannon eri vaiheet ja osakokoonpanot. Kun taajuusmuuttaja valmistuu tuotantolinjalta, se viedään testialueelle testaukseen. Testauksen mennessä onnistuneesti läpi, valmis taajuusmuuttajakaappi toimitetaan pakkaamoon. Pakkausvaihtoehtoja on erilaisia, ja riippuen pakkaustyyppistä taajuusmuuttaja pakataan joko tehtaalla tai viedään ulkoiseen varastoon pakattavaksi. Pakkausvaiheen jälkeen kaupalle muodostuu SAP:iin ”Handling Unitit” ja järjestelmään ilmestyy pakkauksille e-numerot. Tilauksen ollessa valmis lähetet-

täväksi, huolintaosasto valmistelee kuormakirjan lähetykselle ja SAPIin avataan ”Shipment”. Huolinta lähettää tarvittavat lähetyksiäkirjat maayhtiöön, tilaa kuljetuksen ja luovuttaa tavarat kuljetusyhtiölle. Laskutus on automatisoitu. Yleensä EU-alueelle toimitettaville lähetyksille Helsingin tehdas järjestää kuljetuksen myyntiyhtiön määräämään osoitteeseen tai loppuasiakkaalle asti. EU-alueen ulkopuolisissa lähetyksissä asiakas tyypillisesti järjestää kuljetuksen itse ja on vastuussa tavaroiden noudosta. Paikallinen myyntiyhtiö pystyy seuraamaan lähetystä myynnin SIS (Sales Information System) -työkalun avulla, siinä tapauksessa jos tehdas on vastuussa kuljetuksesta. SIS:in pääasiallisena tarkoituksena on välittää tietoa maayhtiön ja tehtaan välillä.

#### Paikallinen myyntiyhtiö (LSU)



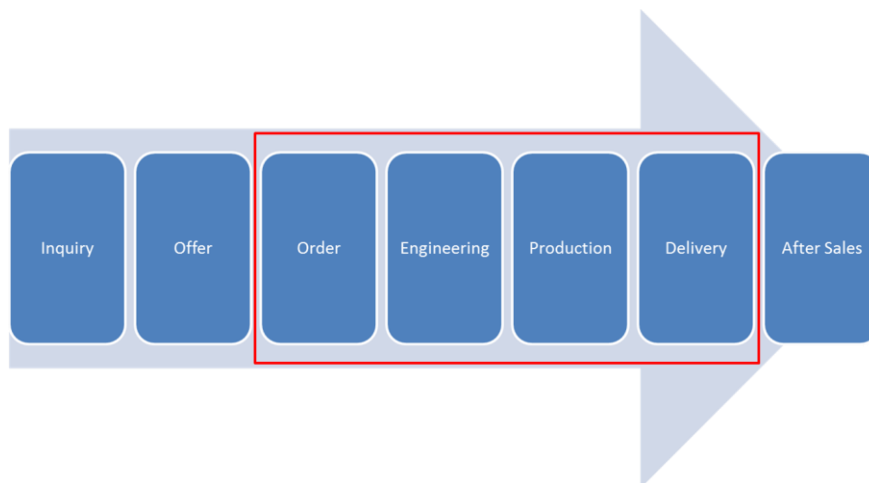
#### Helsingin tehdas (FIDRI)

Kuva 7. Helsingin taajuusmuuttajatehtaan tilaus-toimitusprosessi

Tilaussuunnittelua vaativien taajuusmuuttajien kokonaistoimitusaika muodostuu useasta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe, eli tilausvaihe, saattaa joskus kestää useita viikkoja, jos tilaus ei ole tilausehtojen mukaisesti täytetty. Tilausta saatetaan selvittää ja muokata useaan kertaan, ennen kuin lopulliset ehdot on määritetty ja lyöty lukkoon. Tuotantokapasiteettia ei voi varata etukäteen, ennen kuin tilaus on kirjattu ja vahvistettu tehtaalla. Tuotteiden saatavuus päivittyy joka päivä tuotannon kapasiteetin mukaan. Tämän vuoksi kokonaistoimitusaika juoksee päivittäin, joten toimitusaika pitenee siihen asti kunnes tilaus on teknisesti ja kaupallisesti selvä ja se voidaan kirjata tehtaan järjestelmään. Kun tilaus on valmis kirjattavaksi, tilausvahvistus lähetetään viimeistään kolmen työpäivän kuluessa ja projektin alustava aikataulu vahvistetaan maayhtiöön. Tilaussuunnittelua varten lisätään standarditoimitusaikaan kaksi viikkoa. Lisäksi asiakkaan määrittelemä kuvahyväksyntäaika vaikuttaa suoraan siihen, milloin dokumentit tulee lähettää maayhtiöön tarkistettavaksi. Jos projektin toimitusaika on kriittinen, niin silloin kuvahyväksyntäaika kannattaa jättää mahdollisimman lyhyeksi. Toisaalta jos toivottu toimitusaika on kaukana tulevaisuudessa, maayhtiön kannattaa valita usean viikon kuvahyväksynnän jotta he saavat dokumentit aikaisemmin tarkasteltavaksi. Mikäli kuvahyväksyntää ei saada ajoissa, toimitusaika joudutaan siirtämään eteenpäin.

Tuotannon läpimenoaikaa ei ole tarkoin määritelty, mutta sille varataan SIS:in saatavuuden mukainen valmistusaika. Halutessaan asiakas voi tilata lisäpalveluna asiakastestauksen eli FAT:in (Factory acceptance test), joka myös lasketaan kokonaistoimitusaikaan mukaan. Jos tilaukseen sisältyy merivientipakkaus, kokonaistoimitusaikaan lisätään kolme työpäivää. Yksi tärkeimmistä käytössä olevista mittareista, jota käytetään prosessin tehokkuuden mittaamiseen, on DAP OTD (on-time delivery). OTD:n avulla pystytään mittaamaan tehtaan toimitusvarmuutta ja näin ollen arvioida, kuinka onnistunut ja laadukas tilaus-toimitusprosessi on ollut.

Drivesin Pitäjänmäen tehtaalla ryhdytään seuraamaan tilauksen etenemistä systemaattisesti vasta sen jälkeen kun myyntitilaus on kirjattu järjestelmään. Sen vuoksi myös tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä vain niihin tilausprosessin vaiheisiin, joita pystytään konkreettisesti seuraamaan. Näitä voitaisiin kutsua High Power Drivesin ydinprosesseiksi, joihin lukeutuvat tilausprosessi, suunnitteluprosessi, valmistusprosessi sekä toimitusprosessi.



Kuva 8. Tilaus-toimitusprosessin vaiheet

Tärkein lisäarvoa tuottava toiminto on tilaussuunnitteluvaihe (engineering). Suunnitteluvaiheen ansiosta asiakkaalle toimitettava laite on juuri sellainen kuin asiakas haluaa ja se soveltuu kyseisen asiakkaan käyttötarkoitukseen. Myös asennustyö ja valmistusvaiheet tuottavat jo itsessään lisäarvoa, sillä niissä varmistetaan että asiakkaalle toimitettava laite on laadukas, toimiva sekä turvallinen. Tilausvaihe ja toimitusvaihe ovat melko itsestään selviä toimintoja, mutta myös ne mahdollistavat omalta osaltaan koko prosessin toimivuuden. Jos prosessin alkupäässä on ongelmia tilauksen kirjaamisessa ja käsittelyssä, viivästyttää se muita toimintoja. Samoin voidaan ajatella myös lähetysvaiheesta, eli vaikka kaikki muut vaiheet työskentelisivät täydellisesti mutta lähetysvaihe ei toimi suunnitellusti, lähetystä ei välttämättä saada toimitettua oikea-aikaisesti tai oikeaan toimitusosoitteeseen. Näin ollen

asiakaskokemus ei saavuta sitä tasoa, jolla se olisi ollut ilman yhden toiminnon epäonnistumista. Kaikki tilaus-toimitusprosessin vaiheet ovat tärkeitä ja ne tukevat toinen toisiaan. Sen vuoksi asiakkaalle muodostuva lisäarvo on loppujen lopuksi kaikkien osatekijöiden summa, vaikka jotkut prosessin vaiheet olisivatkin arvonluonnin kannalta merkittävämpiä kuin toiset.

## 4 Johtopäätökset

Tilaus-toimitusprosessi on Pitäjänmäen taajuusmuuttajatehtaan tärkein ydinprosessi. Ilman tilauksia ja niiden menestyksestä toimittamista tehtaalla ei olisi toimintaa. Jotta toiminnot olisivat mahdollisimman tuottavia, täytyy määrittää mitkä ovat ne ydinosamiset, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaalle.

On tärkeää ymmärtää, että pelkkä tavaran toimittaminen oikeaan paikkaan oikea-aikaisesti ei ole ainut tekijä kokonaislaadun kokemisessa. Toimituksien kokonaislaatuun vaikuttaa varsinaisen kuljetuksen lisäksi myös se, miten asiakas kokee että koko prosessi on edennyt. Toimituksien menestyksessä hoitaminen edellyttää, että koko prosessi sujuu alusta loppuun asti sujuvasti. Mielikuvaa laadukkaasta toimituksesta lisää se, että lähetysten seuranta on helppoa ja asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin vastataan nopeasti ja laadukkaasti. Koska Helsingin tehdas ei ole suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen vaan ABB:n omiin paikallisiin myyntiyhtiöihin, vastausten tulisi olla mahdollisimman kattavia jotta myyntiyhtiöt saisivat niistä jalostettua mahdollisimman laadukkaan vastauksen myös loppuasiakkaalle päin. Tilaus-toimitusprosessin toiminnallista laatua parantamalla voitaisiin vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. Nykytilanne yrityksessä on että päähuomio kiinnittyy enemmän siihen mitä toimitetaan kuin miten toimitetaan. Varsinaisen tuotteen tekniseen laatuun ja ominaisuuksiin panostetaan ja palvelun laatu toimii sivuosassa. Kiinnittämällä huomiota enemmän prosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen lopputulos olisi laadukkaampi ja näin ollen voitaisiin saavuttaa kilpailuetua.

Koko tilaus-toimitusprosessin tulisi olla mahdollisimman avoin ja selkeästi ymmärrettävissä. Lisäämällä avoimuutta annetaan kaikissa eri toiminnoissa työskenteleville mahdollisuus tarkastella prosessin laatua ja osallistua sen kehittämiseen. Läpinäkyvyys luo prosessille enemmän kehittämispainetta kun prosessit on avoimesti näkyvillä ja kaikkien tarkasteltavissa. Erilaisten tietojärjestelmien avulla pystytään nykypäivänä välittämään tehokkaasti tietoa, ja siitä tulisi ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti. Jotta prosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä, tarvitaan enemmän tiedonsiirtoa. Mitä enemmän tietoa on valmiiksi saatavilla, sitä enemmän pystytään itsenäisesti seuraamaan tilauksen etenemistä tehtaalla ja näin ollen turha sähköpostikirjeenvaihto vähenee.

Prosesseissa ilmenevää hukkaa tulisi pyrkiä vähentämään. Ylimääräistä, arvoa tuottamatonta työtä pitäisi vähentää ja tehostaa työntekoa sitä kautta. Asiakkaiden kysymyksiin tulisi vastata mahdollisimman nopeasti eikä kierrättää kysymyksiä eri osastoilta toiselle jos vastaus on löydettävissä jo heti alun alkaen. Tämänkaltaista ylimääräistä sähköpostikir-



jeenvaihtoa on havaittavissa etenkin myynnissä, joka kohdistaa asiakkailta tulevat kysymykset muille osastoille. Myynnin tulisi pyrkiä hyödyntämään eri työkaluja tehokkaammin, jotta niistä saataisiin heti tarvittava tieto asiakkaalle. Työkalujen, kuten SAP:in aktiivisempi käyttäminen ja järjestelmäosaamisen kehittäminen vähentäisi ylimääräisiä kysymyksiä tilaussuunnittelun, tuotannonsuunnittelun sekä huolinnan suuntaan.

Mitä enemmän toimintoja prosessiin sisältyy ja mitä isompi organisaatio on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä turhan työn määrä lisääntyy. Isossa organisaatiossa on myös haasteena tiedonkulku, sillä eri toiminnot työskentelevät erillään toisistaan ja hiljaista tietoa on usein paljon. Eri osastojen tulisi tehdä tiiviimmin yhteistyötä ja välittää tietoa myös oman tiimin ulkopuolelle. Prosessista voidaan tunnistaa kehittämisen varaa eri osastojen välisessä kommunikoinnissa sekä ylimääräisten kyselyiden määrässä. Esimerkiksi tuotannonsuunnittelun resursseja tulisi vapauttaa ”turhista” tilausstatukseen liittyvistä kysymyksistä, jotta pystyttäisiin enemmän keskittyä lisäarvoa tuottaviin työvaiheisiin.

Teemahaastatteluissa korostui tietojen saatavuuden merkitys, jotta tilaus-toimitusprosessiin ei tulisi häiriöitä. Joskus tilauksessa on määritelty ohjeita tai vaatimuksia, jotka aiheuttavat tuotannossa tai lähetysvaiheessa erityistoimenpiteitä. Mitä aikaisemmissa prosessin vaiheissa tietoa saadaan, sitä paremmin pystytään varmistamaan että kaikki vaiheet etenevät sujuvasti eikä prosessiin tulisi viiveitä puutteellisten tietojen takia. Yrityksen tulisi tehostaa tiedon keräämistä prosessin alkuvaiheissa, jotta kaikki eri toiminnoissa tietävät tarpeeksi ajoissa jos asiakkaalla on erikoisvaatimuksia tai toiveita.

Yhteistyö ja prosessin läpinäkyvyys ovat edellytys sille, että loppuasiakkaalle näkyvä palvelun laatu on tarvittavalla tasolla. Koska Helsingin tehdas ei myy taajuusmuuttajia suoraan loppukäyttäjille vaan paikallisen myyntiyhtiön kautta, on läheinen yhteistyö tärkeää loppuasiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi. Myyntiyhtiöstä saatavat kehitysehdotukset ja palaute ovat erittäin arvokkaita tehtaalle, jotta yhteistyötä myyntiyhtiön ja tehtaan välillä saadaan parannettua. Palautetta ja kehittämis ehdotuksia pitäisi kerätä niin yrityksen sisällä kuin maayhtiöiltäkin systemaattisesti, jotta prosessia voidaan jatkossa kehittää oikeaan suuntaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta luotua asiakastyytyväisyyskyselyä voidaan hyödyntää myös seuraavina vuosina, jos halutaan selvittää mihin suuntaan tehtaan tuki ja asiakaspalvelu kehittyy tulevaisuudessa. Kyselylomaketta kannattaa myös parannella ja tarvittaessa siihen voidaan lisätä uusia kysymyksiä tarpeen mukaan. Esimerkiksi jos käyttöön otetaan uusi työkalu, voitaisiin kyselylomakkeeseen lisätä uusi kysymys siihen liittyen. Uutta työ-

kalua koskevan kysymyksen avulla voitaisiin selvittää kuinka hyvin maayhtiöt ovat ottaneet sen vastaan ja kerätä parannusehdotuksia. Vuosittain toteutettava kyselylomake toimisi myös viestinä maayhtiöille, että tehdas on aidosti kiinnostunut asiakaspalvelunsa laadusta ja pyrkii kehittämään sitä jatkossa oikeaan suuntaan asiakastarpeet huomioon ottaen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella saatiin luotua yhteenveto kehittämisen kohteista, joiden avulla saatiin asetettua tavoitteita seuraaville vuosille. Jatkoa ajatellen kyselylomaketta voitaisiin myös kehittää ja jalostaa niin, että sen avulla voitaisiin asettaa konkreettisia tavoitteita aluemyyntipäälliköille ja seurata niiden toteutumista.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä selvisi, että tilausprosessin läpinäkyvyyttä olisi tarvetta parantaa ja tilaussuunnitteluvaiheeseen tarvittaisiin tehtaan tukea. Tähän tarpeeseen on jo reagoitu, sillä tilaussuunnitteluvaiheen läpinäkyvyyteen liittyen on jo kehitysprojekti meneillään. Lisäksi jo käytössä oleva tilaussuunnittelun työkalu mahdollistaa sen, että myös paikalliset myyntiyhtiöt pääsevät näkemään tilaussuunnittelun statuksen ja arvion siitä koska dokumentit lähetetään hyväksyttäväksi. Läpinäkyvyyttä ajatellen tuotantovaihe olisi se, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tuotantovaiheessa ei ole erillistä työkalua valmistusvaiheiden seuraamiseen eikä myöskään oteta erikseen kontaktia asiakkaaseen. Tuotantovaiheesta voitaisiin jatkossa antaa enemmän tietoa. Tiedon ei kuitenkaan tarvitse olla yksityiskohtaista. Aikatauluista viestittäessä viikkotason tieto riittää, jotta varmistetaan että tuotannonsuunnittelulle jää pelivaraa tuotantokapasiteetin suunnitteluun.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että paikalliset myyntiyhtiöt eivät koe tilausstatuksen seurannan olevan tarpeeksi helppoa. Tämän seurauksena syntyi ajatus tilausstatuksen seurantaan tarkoitetun sisäisen ohjeistuksen luomiseksi. Kun myyntiosasto pystyy seuraamaan tilauksen etenemistä, voivat he paremmin tarjota tietoa myös asiakkaiden suuntaan. Teemahaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että tehdas myynti ja myynnin tuki ovat ainoat toiminnot, joissa tilausta käytännössä seurataan tilausprosessin alusta toimitukseen saakka. Myyntiosastolle tulisi antaa enemmän työkaluja tilauksen seurantaan liittyen ja järjestää koulutuksia, joiden avulla voidaan lisätä prosessin kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tulevaisuutta ajatellen sisäisiä tilausseurantaan liittyviä ohjeistuksia ja materiaaleja voitaisiin jalostaa myös siihen muotoon, että niitä pystyttäisiin jakamaan suoraan myös maayhtiöille.

Sekä asiakastyytyväisyyskyselyssä että teemahaastatteluissa selvisi, että myöhästymätilanteista ilmoittaminen koetaan tärkeäksi. Jos toimitus myöhästyy, se vaikuttaa oleellisesti

loppuasiakkaan projektin aikatauluun ja se saattaa aiheuttaa ongelmia. Kiinnittämällä huomiota siihen, millä tavalla myöhästymistä ilmoitetaan ja kuinka ajoissa tieto saadaan asiakkaalle, voidaan parantaa asiakastytytyvääisyyttä. Myöhästymistä ilmoittaessa tulisi myös aina avata syy-seuraussuhdetta, eli syytä miksi tilaus myöhästyy. Tämä auttaisi asiakasta ymmärtämään myöhästymiseen johtaneita syitä. Ymmärryksen lisääminen auttaisi siten, että asiakas olisi helpommin valmis hyväksymään, että toimitus tapahtuu myöhemmin kuin mitä alun perin oli luvattu.

Yrityksellä on jo käytössään työkalu, jonka avulla pystytään tunnistamaan onko tilaus vielä suunnitteluvaiheessa vai onko tuotanto jo aloitettu. Tämä työkalu ei kuitenkaan ole vielä maayhtiöille niin tuttu, että he osaisivat tulkita sen avulla missä prosessin vaiheessa tilaus etenee. Myyntiyhtiöille kannattaisi järjestää koulutusta ja enemmän mainostaa tätä työkalua, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä.

Myyntiyhtiöt eivät aina välttämättä ymmärrä kuvahyväksyntäajan merkitystä kokonaistoimitusajassa, sillä sen avulla pystytään merkittävästi vaikuttamaan projektin aikatauluun. Ongelmana on ollut se, etteivät maayhtiöt osaa arvioida koska he saavat dokumentit tarkasteltaviksi, joten ennakointivaraa ei usein jää juurikaan. Useimmiten maayhtiöt tarvitsevat lisääaikaa, koska heidän tulee neuvotella asiakkaan kanssa ennen kuin lopullinen tuoterakenne on saatu vahvistettua. Asiakkaan hyväksyntä dokumenteille on edellytys sille, että valmistus voidaan aloittaa. Maayhtiöille voitaisiin selkeyden vuoksi luoda kaavio, josta näkyy tilauksen eri vaiheet sekä arvio niihin käytettävästä ajasta. Eli eräänlainen aikamalli, jonka avulla voidaan laskea arvio tilauksen kokonaisläpimenoajasta. Tämän kaavio helpottaisi asiakasta ymmärtämään mistä osioista kokonaistoimitusaika muodostuu.

Tilaus-toimitusprosessissa on havaittavissa kohtia, joissa myyntiyhtiö ei suoraan pysty tiedostamaan missä vaiheessa tilaus etenee ("blind spots"). Näissä prosessin vaiheissa asiakas voi vain odottaa ja olettaa että hänen tilauksensa etenee suunnitellussa aikataulussa. Sen vuoksi valveutuneet tilaajat pyytävätkin usein tehtaalta erikseen statuspäivityksiä, jotta voivat varmistaa että tilaus valmistuu ajallaan. Näihin kohtiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja lisätä läpinäkyvyyttä maayhtiöiden suuntaan. Tehtaan myynti voisi myös antaa asiakkaalle arvion projektin alustavasta aikataulusta, jossa näkyy koska tilaussuunnittelu aloitetaan, milloin kuvat lähetetään hyväksyttäväksi ja koska valmistus aloitetaan. Näin ollen myyntiyhtiö saisi selkeämmän käsityksen tilauksen etenemisestä ja pystyisivät ennakoimaan omaa aikataulutustaan. Ennakointi on hyvin tärkeää, jotta paikallinen myyntiyhtiö kykenee kontaktoimaan loppuasiakasta tarpeeksi ajoissa.

Asiakastietoa tulisi kerätä jatkossa enemmän ja tietoa pitäisi olla saatavilla eri osastoilla, ei pelkästään myynnissä. Koska asiakkaalle tuotettava arvo muodostuu palveluista saatavista hyödyistä ja niiden vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan, tulisi kehitysprojekteissa ottaa enemmän asiakasnäkökulmaa pelkkien omien toimintojen tarkastelemisen sijasta. Mahdollisissa kehitysprojekteissa tulisi lisäksi olla aina yksi edustaja kustakin prosessin vaiheesta, jotta saadaan kaikkien toimintojen ääni kuuluviin.

Yrityksen nykyiset ohjeistukset tilaus-toimitusprosessin seurantaan ovat olleet puutteelliset. Erilaisia työkaluja on, mutta niitä ei ehkä ole osattu tai ymmärretty käyttää tarpeeksi tehokkaasti. Myyntiosaston tulisi pystyä seuraamaan itsenäisesti lähetyksen etenemistä ja saamaan tarvittavat tiedot järjestelmästä ilman huolintaosaston apua. Tämän vuoksi koin tarpeelliseksi koota kaikki tarvittavat tiedot ja ohjeistukset yhteen dokumenttiin, jotta ne ovat helposti saatavilla. Teemahaastatteluiden avulla halusin kartoittaa mitä työkaluja eri osastoilla käytetään tilausstatuksen seurantaan ja mitkä niistä ovat myynnin kannalta oleelliset. Tutkimuksen teemahaastatteluiden avulla sain luotua kattavan materiaalin tilaus-toimitusprosessin seurantaan. Koska kunnollista sisäistä ohjeistusta tilauksen seurantaan ei ole ollut, uskon että tämän tutkimuksen perusteella luodusta materiaalista on hyötyä jatkossa.

Kehitysehdotus	Hyöty toimeksiantajalle
Läpinäkyvyyden lisääminen	Tilaisstatukseen liittyvät kyselyt vähenevät kaikissa prosessin vaiheissa
Kehitysprojekteissa vähintään yksi edustaja kustakin prosessin vaiheesta	Tilais-toimitusprosessin kehittäminen kokonaisuutena, ei vain yhden toiminnon kannalta
Myöhästymistä ilmoittaessa tulisi aina avata syy-seuraussuhdetta	Asiakastyytyväisyys paranee
Vuosittain toteutettava asiakastyytyväisyyskysely, tarjotaan paikallisille myyntiyhtiöille mahdollisuus antaa palautetta	Saadaan arvokasta tietoa ja kehitysehdotuksia myyntiyhtiöistä sekä viestitään että tehdas on aidosti kiinnostunut loppuasiakkaista
Tehostetaan tilauksiin liittyvän tiedon keräämistä prosessin alkuvaiheissa	Varmistetaan kaikkien prosessin vaiheiden sujuvuus eikä tulisi viiveitä puutteellisten tietojen takia
Tähdätään siihen, että koko tilais-toimitusprosessi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, jotta asiakkaalle jää mielikuva että ABB:ltä tilaaminen on helppoa ja vaivatonta → Kilpailuedun saavuttaminen laadukkaalla tilais-toimitusprosessilla	

Taulukko 2. Kehitysehdotukset

## 5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötäni varten toteutin työnantajalleni käytännössä 2 eri projektia, joista toinen oli asiakastyytyväisyyskysely ja toinen sisäinen ohjeistus myynnille. Koska olen itse töissä toimeksiantajayrityksessä, monet asiat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja ja sen vuoksi myös oma työkokemukseni toimi tutkimuksen lähteenä. Olen käytännönläheinen oppija ja sen vuoksi sainkin varsinaisen toimeksiannon tehtyä yritykselle jo huomattavasti aikaisemmin valmiiksi kuin varsinaisen raportin kirjoittaminen alkoi. Työpäivän jälkeen ei useimmiten ollut motivaatiota avata tietokonetta ja palata takaisin työmaailmaan opinnäytetyön merkeissä. Toisaalta jos opinnäytetyöni toimeksiantaja olisi ollut jokin toinen yritys kuin työnantajani, en olisi ollut näin motivoitunut saamaan tutkimusta päätökseen.

Tutkimuksen tekemisessä haasteellista oli etenkin aiheen rajaaminen ja se ettei anna omien näkemysten liikaa vaikuttaa tutkimuksen lopputuloksiin. Koska olen ollut yli kaksi vuotta töissä kohdeyrityksessä, olen kypsyttellyt tutkimuksen aiheita pitkään ja tehnyt havaintoja työni ohessa. Itselläni oli jo entuudestaan melko kokonaisvaltainen käsitys prosessin nykytilasta ja arvio siitä mihin suuntaan prosessia tulisi kehittää ja missä kohdissa olisi parannettavaa. Sen vuoksi haasteena oli sulkea oma subjektiivinen näkemys pois etenkin teemahaastattelutilanteissa, jotta en johdattelisi keskustelua liikaa omien näkemysteni pohjalta.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin tunnistamaan itselle tehokkaimmat opiskelumenetelmät. Teoriaosuutta kirjoittaessani minulle paras menetelmä oli, että kävin aina yhtä aineistoa läpi kerrallaan. Kirjoitin jokaisesta aineistosta omat erilliset muistiinpanot, eli en siis työstänyt yhtä isoa tiedostoa vaan pilkoin aiheet omiksi tiedostoikseen. Jokaisen teorialähteen kohdalla pohdin, miten kyseinen teoria näkyy käytännössä tutkimuksen kohdeyrityksessä ja lisäsin aina kunkin muistiinpanotiedoston loppuun omaa ajatuksenvirtaa, jota pystyin suoraan hyödyntämään opinnäytetyöni johtopäätökset -osiossa. Tämä helpotti huomattavasti työni viimeistelyssä. Sekä teoriamateriaalia että tutkimusaineistoa kertyi enemmän kuin mitä varsinaista raporttia varten olisi tarvinnut, mutta mielestäni ylimääräisen tiedon karsiminen on helpompaa kuin jälkikäteen täydentäminen. Lähdeviittausten merkitys korostui opinnäytetyötä tehdessä, ja opin kiinnittämään huomiota lähteiden merkitsemiseen. Lisäksi koen, että oma lähdekriittinen ajattelu kehittyi tutkimusta tehdessä.

Alkuvaiheen kankeuksista ylipäästyäni huomasin että motivaationi alkoi pikkuhiljaa kasvaa loppua kohti ja raportin kirjoittaminen alkoi sujua sulavammin. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön työstäminen oli opettavaista ja olen tyytyväinen tutkimuksen lopputulokseen.

## Lähteet

ABB-teknologiat: Taajuusmuuttajat. Luettavissa:

<http://www.abb.fi/cawp/seitp202/098d6c792665becbc125784d00539cb2.aspx>. Luettu 24.10.2016

ABB Suomessa. Luettavissa: <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa>. Luettu 9.11.2016

ABB Suomessa. Luettavissa:

[https://library.e.abb.com/public/c56b4b09c561400bb4e580c9b3c1f621/ABB%20Suomessa\\_2017.pdf](https://library.e.abb.com/public/c56b4b09c561400bb4e580c9b3c1f621/ABB%20Suomessa_2017.pdf). Luettu 23.3.2017

ACS880 taajuusmuuttajat. Luettavissa: <http://new.abb.com/drives/fi/pienjannitetaajuusmuuttajat/teollisuustaajuusmuuttajat/acs880-taajuusmuuttajat>. Luettu 6.5.2017

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki

Blomqvist, M & Martinsuo M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Luettavissa: [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf). Luettu 24.2.2017

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yritysten suorituskyky. HM & V Research Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4.uudistettu painos. Teknologiainfo Teknova. Espoo.

Logistiikan maailma. Läpäisyajan lyhentäminen. Luettavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/L%C3%A4p%C3%A4isyajan\\_lyhent%C3%A4minen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/L%C3%A4p%C3%A4isyajan_lyhent%C3%A4minen). Luettu 3.4.2017

Mattila, J. 11.5.2017. Order Based Engineering Manager. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki

Rissanen, A. 7.4.2017. Production Planning Manager. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen B-to-B prosessi. Jouni Sakki Oy. Espoo.


Sarkala, J. 12.5.2017. Logistics Specialist. ABB Oy. Haastattelu. Helsinki

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Helsinki.


Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1 Kyselylomake (Customer Satisfaction Survey)



Power and productivity  
for a better world™



1. AREA SALES & OPERATIONS SUPPORT IN FIDRI HPD SALES

	Excellent	Good	Fair	Poor	Don't know
1.1 Response time to your questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Quality of responses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Technical support & expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Product information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 Understanding of local customer needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 Area/Regional managers overall activity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 Cooperation between our area/regional manager & your local sales unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8 Frequency of visits to your local ABB units by area / regional manager

Too high

☐

Suitable

☐

Too low

☐

1.9 Frequency of visits to local customers by area/regional manager

Too high

☐

Suitable

☐

Too low

☐

1.10 Suggestions for improvement in sales support?





Power and productivity  
for a better world™



## 2 - SALES TOOLS

2.1 Sales tools are easy & simple to use:

Powered by Lyyti

### Pricing tools

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
2.1.1 Common pricing tool (ACS800/ACS880 pricer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.2 ACS800 multidrive pricer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.3 Corona tool (ACS880 multidrive & multidrive modules)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Configurators

(<http://configurator.drives.fi.abb.com/>)

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
2.1.4 ACS800 multidrives configurator (JUICE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.5 ACS880 multidrives configurator (Harvester)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.6 ABB Drives Product configurator (for air cooled single drives, Selectica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ordering tools

<http://oms.systems.de.abb.com/>  
<http://quotations.abb.com/CQP/>  
<http://eappendix.fi.abb.com:17350/>

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
2.1.7 OMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.8 CQP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1.9 eAppendix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Do you wish more training concerning the sales tools: ☐ Yes ☐ No

If yes, which tool(s)? (If you want us to organize training for you, please leave your contact information at the end of this survey)

2.3 Suggestions for improvement in sales tools:



Power and productivity  
for a better world™



### 3 - ORDERING PROCESS

ed by Lyyti

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
3.1 Ordering process is clear & easy to understand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Order acknowledgements are available fast enough	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Order acknowledgements include all the needed information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Factory is flexible in case of order changes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Following up the status of your order is easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3.6 Factory acceptance test / Visual Inspection process

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
3.6.1 Facilities & other arrangements are good	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.2 FAT/VI adds value to the customer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.3 FAT/VI -process works well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.4 Safety & security are taken care of in the process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.7 In which step(s) you would need more support from HPD Helsinki factory?

- ☐ Sales inquiries
- ☐ Offer
- ☐ Ordering
- ☐ Engineering
- ☐ Manufacturing
- ☐ Delivery
- ☐ After sales

3.8 Suggestions for improvement in order handling process:



Power and productivity  
for a better world™



Home | Login | Help

#### 4 - DELIVERIES

4.1 Delivery times are fast enough for the customer needs

	Agree completely	Somewhat agree	Somewhat disagree	Totally disagree	Don't know
4.1.1 Single drives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.2 Engineered single drives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.3 Multidrive and liquid-cooled single drives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.4 Multidrive system modules & cabinet assembly accessories	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Customer is willing to pay for the faster delivery time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Goods match to the goods ordered	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Excellent	Good	Fair	Poor	Don't know
4.4 Informing about delays and other delivery difficulties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Which of the following are the most common problem(s) in the deliveries?

- ☐ - Shipment is delayed
- ☐ - Goods arrive before the confirmed delivery date
- ☐ - Goods are sent to the wrong address
- ☐ - Some of the items are missing from the delivery
- ☐ - Damage during the transportation

4.6 Suggestions for improvement in deliveries

## Liite 2 Vastausten jakauma maittain

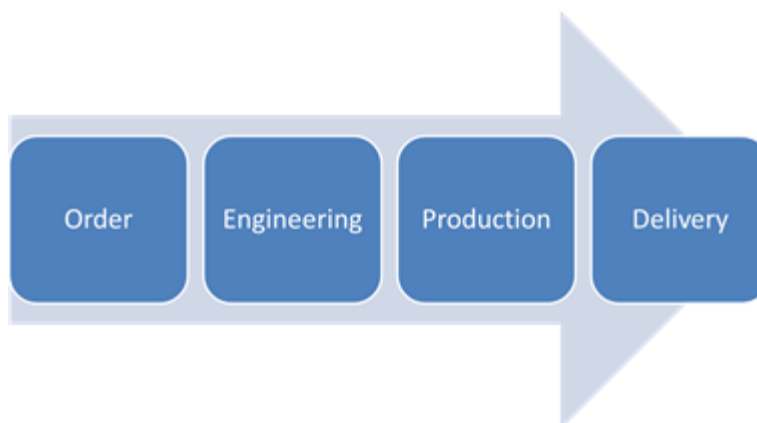
Country	Number of answers
Argentina	2
Australia	5
Austria	2
Belgium	1
Canada	2
Croatia	2
Czech Republic	1
Denmark	1
Egypt	1
Estonia	1
Finland	5
Germany	4
India	2
Indonesia	1
Italy	4
Kazakhstan	1
Netherlands	1
Norway	4
Pakistan	1
Panama	1
Peru	2
Poland	1
Portugal	2
Russian Federation	2
Singapore	1
Slovakia	1
Spain	2
Sweden	2
Switzerland	2
Taiwan	1
United Kingdom	5
United States	3
<b>Answers total</b>	66
<b>Countries total</b>	32

### **Liite 3 Kyselylomakkeen avoimet vastaukset**

Kyselylomakkeen avoimet vastaukset salattiin, koska ne sisälsivät tuotteisiin ja hinnoitteluun liittyvää tietoa.

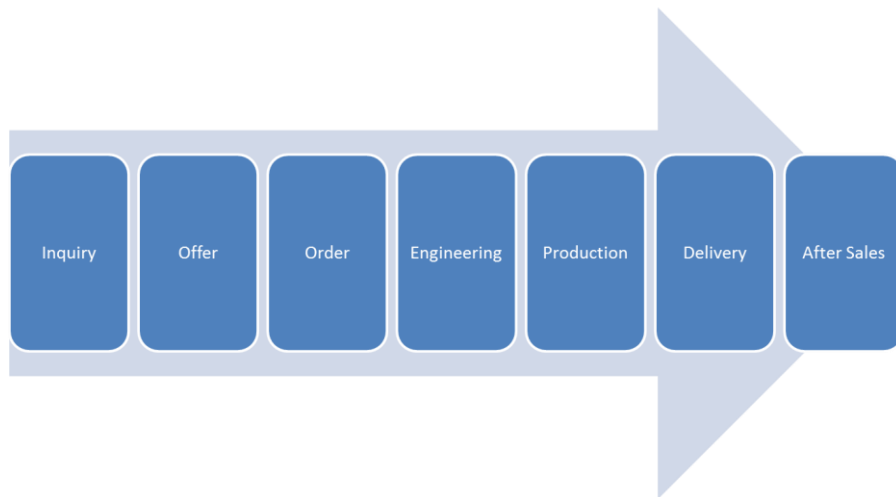
#### Liite 4 Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia työtehtäviä toimenkuvaasi sisältyy?
2. Kuinka pitkälle tilauksen etenemistä seurataan osastollasi? (mistä pisteestä mihin)
3. Mitä työkaluja osastollasi käytetään tilausstatuksen seurantaan?
4. Missä seuraavissa tilausprosessin vaiheissa luulisit että myyntiyhtiöt tarvitsevat eniten tukea?
  - Tilaaminen
  - Tilaussuunnittelu (OBE)
  - Valmistus
  - Toimitus
5. Missä seuraavista prosessin vaiheissa olisi mielestäsi parannettavaa läpinäkyvyydessä?

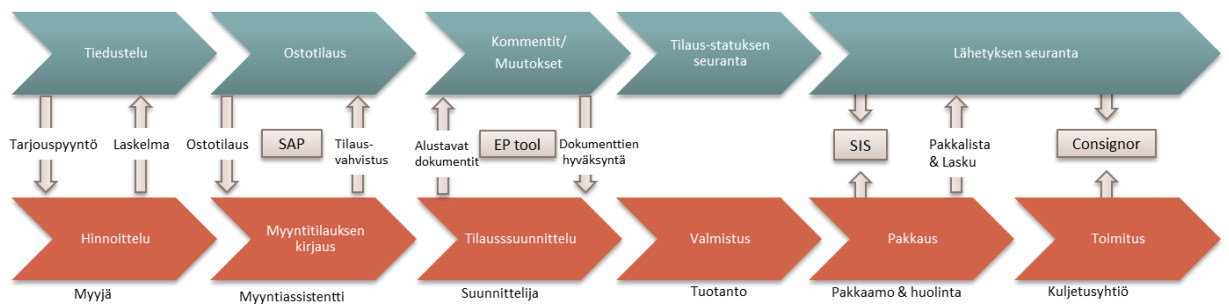


6. Mitkä prosessin vaiheet tuottavat mielestäsi eniten lisäarvoa asiakkaalle?
7. Millä eri tavoin asiakaspalvelua pyritään kehittämään osastollasi?
8. Kuinka prosessin läpinäkyvyyttä pyritään parantamaan jatkossa osastollasi?

## Tilaus-toimitusprosessin vaiheet



### Paikallinen myyntiyhtiö (LSU)



### Helsingin tehdas (FIDRI)